

REPORT DOCUMENTATION PAGE

Form Approved OMB No. 0704-0188

Public reporting burden for this collection of information is estimated to average 1 hour per response, including the time for reviewing instructions, searching existing data sources, gathering and maintaining the data needed, and completing and reviewing the collection of information. Send comments regarding this burden estimate or any other aspect of this collection of information, including suggestions for reducing this burden to Washington Headquarters Services, Directorate for Information Operations and Reports, 1215 Jefferson Davis Highway, Suite 1204, Arlington, VA 22202-4302, and to the Office of Management and Budget, Paperwork Reduction Project (0704-0188), Washington, DC 20503.

1. AGENCY USE ONLY (Leave blank)		2. REPORT DATE 2001		3. REPORT TYPE AND DATES COVERED Publication	
4. TITLE AND SUBTITLE Kaderschmiede Bundeswehr? Vom Offizier zum Manager: Karriereperspektiven von Absolventen der Universitaeten von der Bundeswehr in Wirtschaft und Verwaltung The Army as Cadre Factory? From Officer to Manager: Career Perspectives of Army University Graduates in Economics and Administration				5. FUNDING NUMBERS	
6. AUTHOR(S) Rainer Marr, editor					
7. PERFORMING ORGANIZATION NAME(S) AND ADDRESS(ES) Gesellschaft zur Foerderung der Weiterbildung Universitaet der Bundeswehr Muenchen				8. PERFORMING ORGANIZATION Report Number REPORT NUMBER	
9. SPONSORING/MONITORING AGENCY NAME(S) AND ADDRESS(ES) x				10. SPONSORING/MONITORING AGENCY REPORT NUMBER	
11. SUPPLEMENTARY NOTES Text in German. Title and abstract in German and English, 330 pages.					
12a. DISTRIBUTION/AVAILABILITY STATEMENT Distribution A: Public Release.				12b. DISTRIBUTION CODE	
ABSTRACT (Maximum 200 words) Twelve articles, followed by extensive appendices and bibliographical information, comprise this look into the career paths of military university graduates in the fields of economics and administration, the last seven articles dealing directly with empirical results culled from the class of 2001. The "background" topics include: the increasing relevance of the inquiry; a comparison of military graduates to part-time officers with degrees from civilian universities; and the analysis of the careers of past military officers. The 2001 data, presented in a meticulous 60-page appendix, are structured through the subsequent headings: overview and differentiation of career paths; the influence of military service on a civilian career; the influence of education and transitional measures; and on the necessity of an additional requirement for the development of personnel in the course of officer study.					
14. SUBJECT TERMS German, German military, German history, German educational system, Military Universities in Germany				15. NUMBER OF PAGES	
				16. PRICE CODE	
17. SECURITY CLASSIFICATION OF REPORT UNCLASSIFIED	18. SECURITY CLASSIFICATION OF THIS PAGE UNCLASSIFIED	19. SECURITY CLASSIFICATION OF ABSTRACT UNCLASSIFIED	20. LIMITATION OF ABSTRACT UNLIMITED		

NSN 7540-01-280-5500

Standard Form 298 (Rev. 2-89)
Prescribed by ANSI Std. Z39-18
298-102

20021119 052

Rainer Marr (Hrsg.)

Kaderschmiede Bundeswehr? Vom Offizier zum Manager

**Karrierperspektiven von Absolventen
der Universitäten der Bundeswehr
in Wirtschaft und Verwaltung**

**DISTRIBUTION STATEMENT A:
Approved for Public Release -
Distribution Unlimited**

edition



gfw

Rainer Marr (Hrsg.)

Kaderschmiede Bundeswehr?
Vom Offizier zum Manager
Karrierperspektiven von Absolventen
der Universitäten der Bundeswehr
in Wirtschaft und Verwaltung

**Reproduced From
Best Available Copy**

Copies Furnished to DTIC
Reproduced From
Bound Originals

edition



AQ F03-02-0227

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme
**Kaderschmiede Bundeswehr? : vom Offizier zum
Manager** ; Karriereperspektiven von Absolventen
der Universitäten der Bundeswehr in Wirtschaft und
Verwaltung / Gesellschaft zur Förderung der
Weiterbildung an der Universität der Bundeswehr
München e.V. Rainer Marr (Hrsg.).
– Neubiberg : Ed. gfw, 2001
ISBN 3-9807539-1-3

Danksagung

Der Herausgeber bedankt sich bei allen, die an dieser Umfrage teilgenommen und die Fragebögen zurückgesandt haben. Mein besonderer Dank gebührt den Autoren der Vorworte und Einzelbeiträge.

Darüber hinaus danke ich meinen Mitarbeitern am Institut für Personal- und Organisationsforschung der Universität der Bundeswehr München Katrin Wenglein, Michael Süß und Stefan Kaduk für ihre tatkräftige Unterstützung.

Neubiberg, Oktober 2001

Rainer Marr

VORWORTE

PROF. DR. JÜRGEN SCHNELL
Generalleutnant a. D.

Napoleon wird der Ausspruch zugeschrieben, dass es keine schlechten Soldaten, sondern nur schlechte Offiziere gibt. Diese Aussage mag sicherlich übertrieben sein, unterstreicht aber doch die herausragende Bedeutung, die der Gewinnung qualifizierter Offiziere und ihrer Bildung und Ausbildung zukommt. Offiziersausbildung ist in diesem Verständnis grundsätzlich eine „Kaderschmiede“. Dies gilt unverändert auch für die Bundeswehr. Offen bleibt dabei jedoch die Frage, ob diese „Kaderschmiede“ auch geeignet ist, Manager heranzubilden, die sich in der freien Wirtschaft bewähren und entsprechend günstige Karriereperspektiven erwarten können.

Diese Frage steht im Mittelpunkt der vorliegenden Arbeit und findet eine überzeugende, auf umfangreiches empirisches Datenmaterial gestützte Antwort, die in einem unmittelbaren Zusammenhang mit der Reform der Offiziersausbildung zu Beginn der 1970er Jahre steht. Grundlegend war dabei die im Weißbuch 1970 formulierte Forderung an die Bundeswehr, „ihre Berufsbilder, ihre Bildungs- und Ausbildungsgänge so zu gestalten, dass die Soldaten daraus für ihren beruflichen Werdegang innerhalb der Bundeswehr und ebenso später im zivilen Leben den größtmöglichen Nutzen ziehen.“

Für die Offiziersausbildung bedeutete dies eine umfassende Neugestaltung. In die Regelausbildung zum Offizier wurde ein wissenschaftliches Studium eingefügt, das an den zu gründenden Hochschulen – heute Universitäten – der Bundeswehr zu absol-

vieren war. Beitrag B in diesem Band skizziert die bildungs- und gesellschaftspolitischen Hintergründe, die für die konzeptionelle Ausgestaltung leitend waren. Zum Selbstverständnis der Bundeswehr gehört die Integration in die Gesellschaft. Es war deshalb naheliegend, die Hochschulen der Bundeswehr und die wissenschaftliche Ausbildung als Teil des allgemeinen Bildungs- und Ausbildungssystems zu verstehen und zu gestalten.

Das Angebot eines Studiums war zugleich ein wesentliches und wegen der sinkenden Bewerberzahlen auch notwendiges Element zur Steigerung der Attraktivität der Offizierlaufbahn. Vor allem diesen Aspekt untersucht die vorliegende Arbeit. Eindrucksvoll und differenzierend wird belegt, dass diese wesentliche Zielsetzung erreicht wurde. Die neu gestaltete Offizierausbildung öffnet den Weg vom Offizier zum erfolgreichen Manager in der Wirtschaft. Warum dies so ist, wird in den einzelnen Kapiteln des Buches erörtert. Die untersuchten Einzelfragen reichen von der Methodik des Vorgehens über die differenzierte Darstellung von Karriereverläufen und den Einfluss der militärischen Dienstzeit auf die zivilberufliche Karriere bis hin zu zukunftsweisenden Konzepten für die Personalgewinnung und -entwicklung in der Bundeswehr.

Die Neugestaltung der Offizierausbildung Anfang der 1970er Jahre war ein außergewöhnliches Reformvorhaben. Die leitenden Ziele und die Konzeption dieses Vorhabens waren keineswegs unumstritten. In der Truppe und in den Führungsstäben war eine skeptische Haltung weit verbreitet. Vor allem ältere Vorgesetzte fürchteten, dass eine akademische, zivil ausgerichtete Ausbildung, die überdies den größten Teil der Regelausbildung zum Offizier ausmacht, das Selbstverständnis des Offiziers als entschlossfreudigen Führer, Vorgesetzten und Ausbilder beeinträchtigen könnte. Ähnliche Vorbehalte bestanden hinsichtlich einer betriebswirtschaftlich orientierten Ausbildung zum Manager – ein

Begriff, der damals als konzeptionelles Element der Offizierausbildung eher negativ besetzt war. Das Leitbild eines unternehmerisch, gewinnorientiert handelnden Managers schien nur begrenzt mit dem Leitbild des der Gemeinschaft dienenden Offiziers verträglich. Nicht unkritisch wurde auch die Ausgestaltung der Universitäten der Bundeswehr gesehen. Im traditionellen Verständnis gehört die Heranbildung und Erziehung der Offiziere als Ganzes zur Aufgabe und Verantwortung der militärischen Führung, die für alle Teile der Offizierausbildung gestaltende Vorgaben festlegt. Die Konzeption der Universitäten der Bundeswehr folgte nicht dieser Tradition, sondern betonte deren universitäre, den zivilen Hochschulen vergleichbare Eigenständigkeit in allen Angelegenheiten der Lehre und Forschung mit den entsprechenden personellen und organisatorischen Zuständigkeiten. Die Risiken dieser konzeptionell angelegten Distanz zwischen den Streitkräften und den Universitäten lagen in mangelndem Verständnis füreinander, in einem gering ausgeprägten wechselseitigen Interesse und in Spannungen bei Entscheidungen, die gemeinsam zu treffen waren. Diese Bedenken erwiesen sich – wie der Verfasser aus eigener Erfahrung weiß – als nicht unbegründet, beeinträchtigten jedoch nicht den Erfolg der Konzeption als Ganzes.

Der Bundesminister der Verteidigung bezeichnete 1998 die Geschichte der Universitäten der Bundeswehr als „Erfolgsstory“ und kennzeichnete das Konzept als unverändert „aktuell und zukunftsorientiert“. Diese Feststellung trifft auch heute noch grundsätzlich zu. Es gilt nun, die Chancen einer zukunftsorientierten Weiterentwicklung zu nutzen. Die Untersuchungsergebnisse des vorliegenden Buches leisten für diese Zielsetzung wertvolle Beiträge.

Wem ist das Buch als Lektüre zu empfehlen? Vielen.

Die Verantwortlichen in der Bundeswehr stehen vor der großen Herausforderung, die neuen Strukturen mit qualifiziertem Perso-

nal zu füllen. Der Wettbewerb um motivierte und leistungsstarke Führungskräfte wird anhalten, und es wäre gewiss falsch, sich auf dem bisher Erreichten auszuruhen. Besondere Aufmerksamkeit verdienen dabei die Berufsoffiziere, die aus dem Potenzial der Zeitoffiziere zu gewinnen sind. Wenn der Dienst als Zeitoffizier mit attraktiven Karrierechancen in der freien Wirtschaft verbunden ist, dann erhöht dies die Bewerberzahlen und begünstigt eine qualifizierte Auswahl. Andererseits kann genau dies dazu führen, dass leistungsstarke Zeitoffiziere den Wechsel in die Managerlaufbahn bevorzugen und nicht bereit sind, Berufsoffizier zu werden. In diesem Wettbewerb kann die Bundeswehr nur bestehen, wenn sie Zeitoffizieren vergleichbare und möglichst vorteilhaftere Karriereperspektiven bietet. Es gehört zu den Stärken der vorliegenden Untersuchung, dass ihre Analysen hierfür konkrete Ansatzpunkte aufzeigen.

Zu empfehlen ist das Buch in gleicher Weise allen, die in Unternehmen für die Personalwirtschaft Verantwortung tragen. Die umfangreiche Dokumentation belegt und veranschaulicht, welche Leistungsbeiträge von ehemaligen Zeitoffizieren zu erwarten sind. Manches an Unkenntnissen und auch Vorurteilen könnte so beseitigt werden.

Jungen Frauen und Männern, die vor der Berufswahl stehen und überlegen, ob sie die Laufbahn eines Offiziers wählen sollten, bietet das Buch ebenfalls wertvolle Entscheidungshilfen.

Schließlich ist das Buch allen zu empfehlen, die an personalwirtschaftlichen Strategien zum Gewinnen, Halten und Entwickeln von Führungskräften insbesondere in Streitkräften interessiert sind.

Der verdienstvollen wissenschaftlichen, zugleich jedoch praxisbezogenen Untersuchung ist deshalb ein breites Leserpublikum zu wünschen.

FRANK HURTMANN

Mitglied des Vorstandes, BayWa AG München

Vom Offizier zum Manager:

Welche Berufsaussichten hat ein Offizier mit akademischem Studienabschluss auf dem freien Arbeitsmarkt?

Was ist das besondere am beruflichen Werdegang eines Absolventen der Universitäten der Bundeswehr, der neben der militärischen Ausbildung auch i. d. R. durch eine mehrjährige Führungserfahrung im militärischen Alltag geprägt ist?

Was macht ihn interessant für Wirtschaftsunternehmen in verschiedensten Branchen?

Diese Fragen beschäftigten mich, als ich 1986 als einer der ersten Offizierjahrgänge mit Studium der Wirtschafts- und Organisationswissenschaften an der Universität der Bundeswehr München (1975 bis 1978) und mit Erfahrungen aus einer zwölfjährigen Verpflichtungszeit aus der Bundeswehr ausschied.

Die gleichen Fragen stelle ich mir auch heute als Vorstandsmitglied und Verantwortlicher für das Ressort Personal eines international tätigen Handels- und Dienstleistungskonzerns, wenn es um die Rekrutierung von Führungsnachwuchskräften geht.

Rückblickend erscheinen mir vor allem drei Aspekte erwähnenswert, die diesen Ausbildungsgang interessant machen:

Die Universitäten der Bundeswehr in München und Hamburg haben ihren Studiengängen ein Studienkonzept zu Grunde gelegt, das nicht nur seit 1973 als überaus anspruchsvoll gilt, sondern das auch in den aktuellen Reformdiskussionen zur universitären Aus-

bildung in Deutschland als Vorbild dienen könnte. Die spezifischen Eigenheiten dieses herausfordernden akademischen Studiums gegenüber vergleichbaren Studiengängen an den Landesuniversitäten liegen weniger in seinen Inhalten als vielmehr in seiner Dichte und Struktur begründet. Der an den Landesuniversitäten meist immer noch geltende klassische Gestaltungsrahmen eines achtsemestrigen Studiums wurde nicht nur strukturell umgesetzt und realisiert, sondern dieses erfolgte auch noch im zeitlichen Ablauf eines Trimesterkonzeptes, das den Studienabschluss nach nur 3 ¼ Jahren (bei neun Studienmonaten pro Studienjahr) ermöglichte. Eine derartige Studienkonzeption an den Landesuniversitäten würde unseren akademischen Nachwuchs auch vom Alter her gesehen wieder konkurrenzfähiger gegenüber ausländischen Absolventen machen, ohne das Diplom gegen einen Bachelor-Grad eintauschen zu müssen. Die Ableistung eines solchen Studiums, das allerdings eine Arbeitsbelastung von 50 und mehr Wochenstunden abverlangt, erfordert Belastungsfähigkeit, Selbstdisziplin und die Übernahme von Eigenverantwortung. Kleingruppenkonzept und projektbegleitendes Studium bieten darüber hinaus intensive Interaktionsmöglichkeiten, die deutlich die Vermittlungseffizienz der Lerninhalte erhöhen.

Zum zweiten haben die Absolventen der Universitäten der Bundeswehr die Chance, unmittelbar nach Abschluss ihres Studiums ihre Führungsfähigkeit als „militärische Nachwuchsführungskräfte“ unter Beweis zu stellen und zu entwickeln. Abgeschirmt durch den institutionellen Rahmen organisatorischer Strukturen und Regelungen kann der junge Absolvent – und bald auch die junge Absolventin – den Umgang mit „Mitarbeitern“, für die er bzw. sie Verantwortung trägt, lernen und wichtige persönlichkeitsprägende Erfahrungen über sich selbst und andere sammeln. Der gegenüber den Strukturen in der Wirtschaft wesentlich risikoärmere Handlungsraum in den Streitkräften bietet ideale Vor-

aussetzungen, um soziale Kompetenz zu entwickeln. Mit nunmehr über 15-jähriger Berufserfahrung in Industrie und Handel lässt sich auch feststellen, dass angesichts des praktizierten Konzeptes der „Inneren Führung“ sowie einer guten Führungskräfteentwicklung in den Streitkräften pauschale Vorurteile zum Führungsstil in der Bundeswehr fehl am Platze sind. Diese schrittweise aufgebaute soziale Kompetenz, die die emotionale Führungsfähigkeit betrifft, ist vielleicht der wichtigste Konkurrenzvorteil, den die Absolventen der Universitäten der Bundeswehr gegenüber gleichaltrigen Führungsnachwuchskräften anbieten können.

Ein dritter Aspekt scheint ebenfalls in der Vergangenheit nicht die Aufmerksamkeit gefunden zu haben, die er verdient: das differenzierte Qualifizierungs- und Förderungssystem in der Bundeswehr. Durch eine intensivere Kooperation zwischen Wirtschaft und Bundeswehr könnte dieses System noch maßgeschneiderter zum Vorteil aller Beteiligten entwickelt werden, für die einstellenden Unternehmen mit dem großen Vorteil einer ausgesprochen zeit- und kostengünstigen Anpassungsqualifizierung der in die Wirtschaft wechselnden Zeitoffiziere. Die durch das Bundesministerium der Verteidigung gestartete Initiative „Bundeswehr und Wirtschaft“ bietet hierfür eine günstige Plattform.

Selbstverständlich ist und bleibt der Karrierepfad einer Führungskraft ein höchst individueller Weg.

Entscheidend für den Erfolg der ehemaligen Zeitoffiziere in der Wirtschaft ist jedoch nicht zuletzt die Wahl der richtigen Einstiegsposition bzw. der Prozess, in dem naturgemäß die noch fehlenden Fach- und Managementkompetenzen nachgeholt werden. Besonders geeignet für diesen Erfahrungssammelungsprozess erscheinen hierfür die vielfältigen Formen der Projektarbeit in Wirtschaftsunternehmen.

Diese Form der interdisziplinär angelegten und an Ergebnissen orientierten Teamarbeit erleichtert dem Zeitoffizier seine erwor-

VIII *Karriereanalyse 2001*

benen Führungsstärken einzusetzen, relativ schnell Führungsverantwortung, z. B. als Projektleiter, zu übernehmen und sich zu bewähren. Dieses kaum zu unterschätzende Potenzial gilt es von Seiten der Wirtschaft zu erschließen, zu nutzen und entsprechend weiter zu entwickeln.

Um dieses Potenzial der Wirtschaft deutlicher vor Augen zu führen, leistet die vom Institut für Personal- und Organisationsforschung an der Universität der Bundeswehr München unter der Leitung von Prof. Dr. Rainer Marr durchgeführte Karriereanalyse 2001 von Absolventen beider Bundeswehruniversitäten einen wichtigen Beitrag. Sie verschafft dem Leser, der sich für die berufliche Entwicklung von Zeitoffizieren als Offizier, Personalverantwortlicher oder Personalberater interessiert, einen aktuellen Einblick in die Karriereperspektiven ehemaliger Zeitoffiziere in Wirtschaft und Verwaltung mit vielfältigen Anregungen für alle Seiten.

Inhaltsübersicht

VORWORTE	I
<i>PROF. DR. JÜRGEN SCHNELL</i> , Generalleutnant a. D.	I
<i>FRANK HURTMANN</i> S, Mitglied des Vorstandes, BayWa AG München	V
I. EINFÜHRUNG	1
A. <i>RAINER MARR/MARTIN ELBE/HOLGER MORICK</i> Die Relevanz einer Karriereanalyse von Absolventen der Universitäten der Bundeswehr: Personalpolitische, betriebswirtschaftliche und gesellschaftliche Aspekte	3
B. <i>HOLGER MORICK/HARDY KNUSCHKE</i> Karriereentwicklungen im Vergleich: Zeitoffiziere mit Studium und Absolventen ziviler Hochschulen	21
II. VORÜBERLEGUNGEN ZUM ANALYSEGEGENSTAND UND ZUR METHODIK	41
C. <i>MARTIN ELBE/MICHAEL MÜLLER</i> Der Mythos Karriere: Vom Alltagsbegriff zur Operationalisierung	43
D. <i>MARTIN ELBE/HARDY KNUSCHKE</i> Empirische Untersuchungen zur Karriereanalyse ehemaliger Offiziere der Bundeswehr	59
E. <i>MARTIN ELBE/MICHAEL MÜLLER</i> Design und Methode der Karriereanalyse 2001	75

**III. ABSOLVENTEN DER UNIVERSITÄTEN DER BUNDESWEHR
IN WIRTSCHAFT UND VERWALTUNG: EMPIRISCHE
ERGEBNISSE DER KARRIEREANALYSE 2001 89**

F. *MARTIN ELBE/WERNER VON PRONDZINSKI*
Überblick und Differenzierung der Karriereverläufe
von ehemaligen Zeitoffizieren mit Studium 91

G. *HOLGER MORICK/HARDY KNUSCHKE*
Einfluss der militärischen Dienstzeit
auf die zivilberufliche Karriere 113

H. *HOLGER MORICK/MARIO BREHME*
Einfluss von Studium, Weiterbildung und Übergangs-
maßnahmen auf die zivilberufliche Karriere..... 135

J. *HOLGER MORICK/WERNER VON PRONDZINSKI*
Einfluss der beruflichen Aktivitäten nach der
Verpflichtungszeit auf die Karriereperspektiven 155

K. *HOLGER MORICK/MARKUS NEUMAYER*
Über die Notwendigkeit eines zusätzlichen
Personalentwicklungsbedarfs in der Laufbahn
der Zeitoffiziere mit Studium..... 177

IV. ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK 197

L. *HOLGER MORICK/MICHAEL MÜLLER*
Karriereanalyse 2001:
Bundeswehr kann mit Karrierekick locken! 199

M. *RAINER MARR/HOLGER MORICK/MARTIN ELBE*
Karriereanalyse 2001 als Element auf dem Weg
zu zukunftsweisenden Konzepten für die Personal-
gewinnung und -entwicklung in der Bundeswehr..... 213

Inhaltsverzeichnis

VORWORTE	I
-----------------------	---

<i>PROF. DR. JÜRGEN SCHNELL</i> , Generalleutnant a. D.	I
--	---

<i>FRANK HURTMANN</i> S, Mitglied des Vorstandes, BayWa AG München	V
--	---

I. EINFÜHRUNG	1
----------------------------	---

A. *RAINER MARR/MARTIN ELBE/HOLGER MORICK*

Die Relevanz einer Karriereanalyse von Absolventen der Universitäten der Bundeswehr: Personalpolitische, betriebswirtschaftliche und gesellschaftliche Aspekte	3
--	---

1 Kaderschmiede Bundeswehr: Führungseliten für Militär und Wirtschaft?.....	4
2 Relevanz einer Karriereanalyse von Absolventen der Universitäten der Bundeswehr	6
2.1 Personalpolitische Aspekte	6
2.2 Betriebswirtschaftliche Aspekte	8
2.3 Gesellschaftliche Aspekte.....	9
3 Zeitoffiziere zwischen Institutionalisierung und Individualisierung	11
4 Erkenntnisinteresse und Überblick zu den Beiträgen.....	13
5 Leitfaden für den Leser	17

XII *Inhaltsverzeichnis*

B. *HOLGER MORICK/HARDY KNUSCHKE*

Karriereentwicklungen im Vergleich: Zeitoffiziere mit Studium und Absolventen ziviler Hochschulen	21
1 Eingrenzung des Untersuchungsgegenstandes.....	22
2 Hintergründe für die Einrichtung der Universitäten der Bundeswehr 1973	23
3 Kurzbeschreibung des Werdeganges von Zeitoffizieren mit Studium bei der Bundeswehr	26
4 Skizze der beruflichen Entwicklung von Absolventen ziviler Hochschulen bis zu einem Lebensalter Anfang 30	31
5 Gegenüberstellung der beiden Karriereentwicklungspfade	34
6 Zusammenfassung	38

II. **VORÜBERLEGUNGEN ZUM ANALYSEGEGENSTAND UND ZUR METHODIK**..... 41

C. *MARTIN ELBE/MICHAEL MÜLLER*

Der Mythos Karriere:	
Vom Alltagsbegriff zur Operationalisierung	43
1 Der Karrierebegriff in Wissenschaft und Alltag	44
2 Perspektivenwechsel: Vom gesellschaftlichen Mythos zur individuellen Erzählung	45
2.1 Karriere als gesellschaftlicher Mythos	45
2.2 Karriere als individuelle Erzählung	46
3 Karriere: Operationalisierung eines abstrakten Konstrukts	48
3.1 Vorgehensweise	48
3.2 Der harte Karriereindex	49
3.3 Der weiche Karriereindex	53
3.4 Konstruktion des Gesamtindex	56
4 Zusammenfassung	57

D. MARTIN ELBE/HARDY KNUSCHKE

Empirische Untersuchungen zur Karriereanalyse ehemaliger Offiziere der Bundeswehr	59
1 Die Karrieren ehemaliger Offiziere der Bundeswehr als Forschungsgegenstand	60
2 Ergebnisse der bisherigen Forschungen	62
2.1 Übergangsphase zwischen Bundeswehr und Zivilberuf	63
2.2 Gehälter und Positionen im Zivilberuf	66
2.3 Zufriedenheit der Befragten.....	68
3 Vergleich der Karriere mit Absolventen ziviler Hochschulen	71
4 Zusammenfassung.....	72

E. MARTIN ELBE/MICHAEL MÜLLER

Design und Methode der Karriereanalyse 2001	75
1 Theoretische und empirische Anhalte für die Karriereanalyse 2001	76
2 Design, Methode und Instrument	77
2.1 Das Forschungsdesign	77
2.2 Forschungsmethode und Fragebogenkonstruktion	77
2.3 Die Stichprobe der Karriereanalyse 2001	78
3 Die statistische Auswertung der Karriereanalyse 2001	82
3.1 Gütekriterien	82
3.2 Statistische Verfahren	85
4 Zusammenfassung.....	87

XIV *Inhaltsverzeichnis*

III. ABSOLVENTEN DER UNIVERSITÄTEN DER BUNDESWEHR IN WIRTSCHAFT UND VERWALTUNG: EMPIRISCHE ERGEBNISSE DER KARRIEREANALYSE 2001 89

F. *MARTIN ELBE/WERNER VON PRONDZINSKI*

Überblick und Differenzierung der Karriereverläufe von ehemaligen Zeitoffizieren mit Studium	91
1 Merkmale ehemaliger Offiziere: Zusammensetzung der Stichprobe	92
2 Der typische Karriereverlauf von Absolventen der Universitäten der Bundeswehr	93
3 Differenzierung der Karrieren nach Schichten	96
3.1 Schicht 1 (1983 bis 1985)	96
3.2 Schicht 2 (1989 bis 1991)	97
3.3 Schicht 3 (1995 bis 1997)	98
3.4 Vergleich der Schichten	100
4 Die geteilte Karriere: Ergebnisse der Verlaufsanalyse	102
5 Zusammenfassung	110

G. *HOLGER MORICK/HARDY KNUSCHKE*

Einfluss der militärischen Dienstzeit auf die zivilberufliche Karriere	113
1 Untersuchungsfokus: Militärische Dienstzeit	114
2 Analyse und Interpretation der Ergebnisse	115
2.1 Teilstreitkraft, Tätigkeitsbereich und Verwendung	115
2.2 Personalverantwortung	117
2.3 Gehälter im Zivilberuf	120
2.4 Prägung des Umganges mit zivilberuflichen Kollegen ...	124
2.5 Zufriedenheit der Befragten	125
2.6 Wehrübungen	128
2.7 Karriereindex	129
3 Zusammenfassung	133

H. HOLGER MORICK/MARIO BREHME

Einfluss von Studium, Weiterbildung und Übergangs- maßnahmen auf die zivilberufliche Karriere	135
1 Untersuchungsfokus: Studium, akademische Zusatzqualifikation und Übergangsmaßnahmen	136
2 Analyse und Interpretation der Ergebnisse.....	137
2.1 Studium an den Universitäten der Bundeswehr	137
2.2 Akademische Zusatzqualifikation.....	142
2.3 Weiterbildungsmaßnahmen während der Übergangszeit	144
2.4 Die Rolle des BFD.....	147
2.5 Ausbildung vor der Bundeswehrzeit.....	148
2.6 Karriereindex.....	150
3 Zusammenfassung.....	152

J. HOLGER MORICK/WERNER VON PRONDZINSKI

Einfluss der beruflichen Aktivitäten nach der Verpflichtungszeit auf die Karriereperspektiven.....	155
1 Untersuchungsfokus: Berufliche Aktivitäten nach der Verpflichtungszeit	156
2 Analyse und Interpretation der Ergebnisse.....	157
2.1 Arbeitslosigkeit.....	157
2.2 Sektoren, Funktionsbereiche und Unternehmen	158
2.3 Karrieredynamik: Bindung und Mobilität.....	159
2.4 Positionsentwicklung.....	164
2.5 Gehaltsentwicklung	168
2.6 Karriereindex.....	172
3 Zusammenfassung.....	175

XVI *Inhaltsverzeichnis*

K. *HOLGER MORICK/MARKUS NEUMAYER*

Über die Notwendigkeit eines zusätzlichen Personalentwicklungsbedarfs in der Laufbahn der Zeitoffiziere mit Studium.....	177
1 Untersuchungsfokus: Personalentwicklungsbedarf	178
2 Analyse und Interpretation der Ergebnisse	179
2.1 Ausschlaggebende Qualifikation und Verwertbarkeit des Studiums.....	179
2.2 Mögliche Probleme ausscheidender Offiziere	182
2.3 Selbst- und fremdzugeschriebene Kompetenzen.....	186
2.4 Vergleich mit Absolventen ziviler Hochschulen.....	191
2.5 Verpflichtungsentscheidung	193
3 Zusammenfassung	194

IV. **ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK**..... 197

L. *HOLGER MORICK/MICHAEL MÜLLER*

Karriereanalyse 2001: Bundeswehr kann mit Karrierekick locken!	199
1 Kaderschmiede Bundeswehr.....	200
2 Anlage der Karriereanalyse 2001.....	201
3 Zivilberufliche Karriereperspektiven von Absolventen der Universitäten der Bundeswehr	204
4 Partieller Personalentwicklungsbedarf in der Laufbahn der Zeitoffiziere mit Studium	208
5 Argumente für die Nachwuchswerbung bei der Bundeswehr	210
6 Vom Offizier zum Manager: Eliten für Bundeswehr und Wirtschaft.....	211

M. RAINER MARR/HOLGER MORICK/MARTIN ELBE

Karriereanalyse 2001 als Element auf dem Weg zu zukunftsweisenden Konzepten für die Personal- gewinnung und -entwicklung in der Bundeswehr	213
1 Herausforderung: Zukunftsweisende Konzepte für die Personalgewinnung und -entwicklung in der Bundeswehr.....	214
2 Beiträge des Instituts für Personal- und Organisationsforschung.....	215
2.1 Postgraduierte Weiterbildung und Alumni-Aktivitäten	216
2.2 Kooperation „Bundeswehr und Absolventen“	218
2.3 Einordnung der Karriereanalyse 2001 in einen umfassenderen Forschungsrahmen	220
2.4 Zur Professionalisierung von Effizienz- und Wirtschaftlichkeitsdenken in der Bundeswehr	221
3 Visionen für die Entwicklung einer Lernkultur in der Bundeswehr.....	224
3.1 Zur Ausgangslage	224
3.2 Zielsetzungen eines übergreifenden Studienkonzeptes	228
3.3 Strategische Grundorientierungen für die Konzeptentwicklung.....	230
3.4 Entwicklung einer Lernkultur	233
4 Ausblick	235

XVIII *Inhaltsverzeichnis*

ANHANG	237
1 Anschreiben	239
2 Fragebogen mit Häufigkeitsverteilungen.....	241
3 Zusammenhang zwischen Fragen im Fragebogen und Untersuchungsschwerpunkten einzelner Beiträge.....	252
4 Abbildungen und Tabellen.....	255
5 Begriffsglossar.....	289
6 Kommentare zum Fragebogen	293
7 Über die Autoren.....	301
VERZEICHNISSE	303
Abbildungsverzeichnis.....	305
Tabellenverzeichnis.....	309
Abkürzungsverzeichnis.....	313
Literaturverzeichnis.....	319
Quellenverzeichnis	329

EINFÜHRUNG

**A. Die Relevanz einer Karriereanalyse von Absolventen
der Universitäten der Bundeswehr: Personalpolitische,
betriebswirtschaftliche und gesellschaftliche Aspekte**

RAINER MARR/MARTIN ELBE/HOLGER MORICK

1	Kaderschmiede Bundeswehr: Führungseliten für Militär und Wirtschaft?	4
2	Relevanz einer Karriereanalyse von Absolventen der Universitäten der Bundeswehr	6
2.1	Personalpolitische Aspekte	6
2.2	Betriebswirtschaftliche Aspekte	8
2.3	Gesellschaftliche Aspekte	9
3	Zeitoffiziere zwischen Institutionalisierung und Individualisierung	11
4	Erkenntnisinteresse und Überblick zu den Beiträgen	13
5	Leitfaden für den Leser	17

1 Kaderschmiede Bundeswehr: Führungseliten für Militär und Wirtschaft?

„Du bist qualifiziert und machst im nächsten Jahr dein Abitur oder Fachabitur? Du willst einen sicheren Job mit Perspektive? Du willst studieren und gleichzeitig gut verdienen? Du willst moderne Technologien kennenlernen? Du suchst Abwechslung und Spaß bei der Arbeit? Die Offizierlaufbahn der Bundeswehr bietet Frauen und Männern interessante und vielfältige Karrierechancen.“¹

Am 20. August 2001 startete das Bundesministerium der Verteidigung (BMVg) eine neue Werbekampagne zur Rekrutierung von Offizieranwärtern. Unter dem Titel „Bundeswehr-Karriere“ sollen Abiturientinnen und Abiturienten motiviert werden, einen Berufseinstieg bei der Bundeswehr in Erwägung zu ziehen. Versprochen wird „Karriere“ – ein häufig verwendeter Begriff, der jedoch mit vielerlei Unschärfen behaftet ist.² Karriere wird dabei mit dem Einschlagen einer „Laufbahn“ – der Offizierlaufbahn – gleichgesetzt. Schon Offizier zu sein, scheint ein Karriereversprechen, doch im Unterschied zu früheren Zeiten eines, das der Erläuterung bedarf. Es wird geworben mit einem sicheren Job, mit Abwechslung und Spaß bei der Arbeit, mit modernen Technologien – und nicht zuletzt mit der Möglichkeit, zu studieren und dabei gut zu verdienen. Die Aussicht auf Zugehörigkeit zur militärischen Führungselite genügt offensichtlich nicht mehr, um ein ausreichendes Bewerberpotenzial für diesen Beruf zu interessieren. Diese Situation ist nicht neu. Vielmehr führten die zurückgehenden Bewerberzahlen schon in den 1970er Jahren dazu, dass

¹ BMVg (2001a).

² Vgl. Beitrag C in diesem Band.

die Offizierausbildung durch ein zivilberuflich anerkanntes Studium ergänzt wurde.³ Was in den einleitenden Fragen aber nicht zum Ausdruck kommt, ist die Tatsache, dass für den größten Teil der Offiziere mit einem akademischen Studienabschluss dies eine *Karriere auf Zeit* ist. Sie verlassen die Bundeswehr nach durchschnittlich zwölf Jahren wieder und treten in den zivilen Arbeitsmarkt ein. Eine für die Attraktivität des Karriereversprechens zentrale Frage ist dann, verständlicherweise, ob sie sich dort auch erfolgreich behaupten können.

„Der Mensch und seine Fähigkeiten sind die eigentliche Ressource der Informations- und Wissensgesellschaft. Deshalb nimmt die Qualifizierungs- und Bildungsoffensive in der Reform der Streitkräfte eine Schlüsselrolle ein. In enger Zusammenarbeit mit Industrie und Wirtschaft wird es möglich, dass jeder längerdienende Soldat, der mit einer beruflichen Qualifikation oder einem schulischen Abschluss in die Bundeswehr kommt, die Bundeswehr mit einem höheren Grad zivilberuflicher Qualifikation verlassen kann. Die Bundeswehr stellt sich damit an die Spitze der Unternehmen und der öffentlichen Verwaltungen in Deutschland.“⁴

Der „Dienstherr“ sieht sich, was die Qualifikation der Zeitsoldaten angeht, auf Grund des Ausbildungskonzeptes der Bundeswehr, in einer Vorreiterrolle. Die Einmaligkeit des Konzeptes steht dabei außer Frage: In Zeiten einer zunehmenden *Individualisierung* von Ausbildungs- und Berufsverläufen setzt die Bundeswehr mit ihren standardisierten und institutionalisierten Ausbildungsgängen (auch für Offiziere) einen Kontrapunkt, um dann hochqualifizierte Soldaten auf Zeit in die Informations- und Wissensgesellschaft zu entlassen. Die ehemaligen Zeittoffiziere mit Studium sehen sich der Herausforderung gegenüber, aus einem

³ Vgl. Beitrag B in diesem Band.

⁴ SCHARPING (2001, S. 6).

hochinstitutionalisierten Umfeld kommend, nun ihre Karrierevorstellungen in der individualisierten Gesellschaft zu verwirklichen. Der Frage, inwieweit ehemalige Zeitoffiziere mit Studium in der zivilen Wirtschaft und Verwaltung Karriere machen und welche Einflussfaktoren dabei ausschlaggebend sind, wird in diesem Band anhand einer empirischen Untersuchung des Instituts für Personal- und Organisationsforschung der Universität der Bundeswehr München nachgegangen.

2 Relevanz einer Karriereanalyse von Absolventen der Universitäten der Bundeswehr

2.1 Personalpolitische Aspekte

Seit Anfang der 1980er Jahre haben fast 15.000 Offiziere mit erfolgreich abgeschlossenem Studium die Bundeswehr verlassen und sind in den zivilen Arbeitsmarkt eingetreten. Aus personalpolitischer Sicht handelt es sich hierbei um ein wohl einzigartiges Bildungsmodell: In einem etwa sechsjährigen Ausbildungsgang, der neben funktionspezifischer Qualifizierung ein akademisches (funktionsunspezifisches) Studium vorsieht, werden Führungsnachwuchskräfte für das mittlere Management in den Streitkräften geschult, anschließend für etwa dieselbe Zeitdauer „produktiv“ eingesetzt, um schließlich zum größten Teil an andere Organisationen abgegeben zu werden. Personalrekrutierung, -entwicklung und -abbau sind einem verschränkten Planungsprozess unterworfen, der letztlich durch zwei Faktoren bestimmt wird: zum einen durch die *personalpolitische Entscheidung*, die mittlere Führungsebene mit unter 30-jährigen Mitarbeitern besetzen zu wollen, und zum anderen durch die daraus folgende Notwendigkeit, den gesamten Prozess der betrieblichen Sozialisation dieser Mitarbeiter hindurch (also auch schon bei der Rekrutierung der Führungsnachwuchskräfte) *Outplacement-Maßnahmen* in Bezug

auf das Dienstzeitende ergreifen zu müssen. Das eingangs angeführte Zitat aus der Werbekampagne zur Rekrutierung von Offizieranwärtern zeigt dies schon in der Betonung des Studiums, aber auch in den weiteren Informationen zum Berufsförderungsdienst, der Zeitsoldaten den Übertritt in das zivile Erwerbsleben erleichtern soll. Diese Outplacement-Maßnahmen reichen bis zum Ende der Dienstzeit und darüber hinaus, denn auch noch nach dem Ausscheiden von Zeitoffizieren mit Studium steht der Berufsförderungsdienst den ehemaligen Soldaten finanziell und beratend, aber auch vermittelnd zu Seite. Beispielsweise wirbt die Wehrbereichsverwaltung (WBV) V:

„Die Stellenbörse der Wehrbereichsverwaltung V vermittelt Akademiker mit Führungserfahrung, Teamfähigkeit, Durchsetzungsvermögen und zielgerichteter Arbeitsweise, die mobil, flexibel und loyal sind. Bei dem genannten Personenkreis handelt es sich um Offiziere auf Zeit der Bundeswehr, die nach Ablauf ihrer Dienstzeit eine zivilberufliche Tätigkeit aufnehmen.“⁵

In diesem Werbetext deuten sich die personalwirtschaftlichen Vorteile an, die *zivile Organisationen* aus dem speziellen Arbeitsmarktsegment der Zeitoffiziere mit Studium ziehen können. Sie können Mitarbeiter rekrutieren, die mit erheblichem zeitlichen und finanziellen Aufwand zu Führungskräften ausgebildet wurden und auch Führungserfahrung besitzen, die aber auf Grund des Berufswechsels nicht mit den in der Wirtschaft bei gleicher Berufserfahrung üblichen Einkommenserwartungen an ihre künftigen Arbeitgeber herantreten. Dies lässt sich auf die schlichte Formel „*hohes Potenzial bei geringen Kosten*“ reduzieren.

Ob sich dieses Potenzial tatsächlich realisiert, ob also die ehemaligen Offiziere auch in die *zivile Führungselite* aufsteigen, ist im

⁵ WBV V (2001 [im Original teilweise fett]).

Rahmen der hier vorgelegten Untersuchung zu klären. Unter anderem ist hierbei auch der Frage nachzugehen, wie hoch die personelle Verflechtung zwischen militärischer und wirtschaftlicher Elite ist, genauer: ob die ehemaligen Zeitoffiziere mit Studium bevorzugt von Unternehmen eingestellt werden, die in Geschäftskontakt mit der Bundeswehr stehen.⁶

2.2 Betriebswirtschaftliche Aspekte

Die betriebswirtschaftlichen Aspekte des Bildungsmodells der Bundeswehr für Offiziere liegen insbesondere darin, dass die Bundeswehr – ca. 25 Jahre vor einer vergleichbaren Diskussion in der Wirtschaft – ein Attraktions- bzw. Akquisitionsmodell für qualifizierten Führungsnachwuchs entwickelte, das der späteren Diskussion über das Verhältnis von Beschäftigungssicherheit und Beschäftigungsfähigkeit – im Managementjargon „employability“ – bei der Suche nach einer grundlegenden Philosophie für die Gestaltung der Beziehung zwischen Organisation und Mitarbeiter vorgriff. Während aber in der neueren Diskussion in der Wirtschaft „Beschäftigungsfähigkeit“ als Alternative zum Angebot von „Beschäftigungssicherheit“ gesehen wird, entwickelte die Bundeswehr ein Modell, das beide Aspekte miteinander verbindet.

Von ihrer personellen Grundstruktur her kann die Bundeswehr keine langfristige Beschäftigungssicherheit bieten – anders als andere Bereiche des öffentlichen Dienstes. Der größte Teil der Mitarbeiter *muss* nach einer vereinbarten Beschäftigungszeit die Organisation verlassen. Für diesen Lebensabschnitt „nach der Bundeswehr“ kann die Bundeswehr zur Erhaltung ihrer Attrakti-

⁶ Hierbei existieren allerdings rechtliche Beschränkungen für die ehemaligen Offiziere. So ist die Aufnahme bestimmter Tätigkeiten anzeigepflichtig und kann bei einem entsprechenden dienstlichen Interesse untersagt werden. Vgl. dazu § 20a Soldatengesetz (SG).

vität als Arbeitgeber nur erfolgversprechende „Bewältigungschancen“ bieten. Vor Entwicklung des akademischen Bildungsprogramms bestand dieses Angebot schlicht in Geld – einer Art Abfindungszahlung –, heute ist es die Grundlage für attraktive spätere Beschäftigungsmöglichkeiten: eben „employability“.

Diese Beschäftigungsfähigkeit basiert aber auf einer Phase vereinbarter Beschäftigungssicherheit, die ausreichend ist, um in ihr jene Qualifikationen und Erfahrungen zu vermitteln, welche die spätere Beschäftigungsfähigkeit erst sicherstellen. Es war – betriebswirtschaftlich gesehen – also ein Investitionsmodell zu entwickeln, bei dem das Verhältnis von Qualifizierungs- zu „produktiven“ Anteilen den sensiblen Parameter bildet.

2.3 Gesellschaftliche Aspekte

Gesellschaftliche Aspekte des Bildungsmodells der Bundeswehr für Offiziere liegen insbesondere darin, dass es ihr gelungen ist, für die Gestaltung des Verhältnisses zwischen der „Organisation Bundeswehr“ und ihren Beschäftigten – hier den Offizieren als Führungskräfte – ein Kontraktmodell zu entwickeln, das (ökonomische) Tausch Aspekte mit (sozio-emotionalen) Beziehungsaspekten verbindet. Nach einem solchen Modell scheint die deutsche Wirtschaft zur Zeit noch zu suchen. Den Hintergrund hierfür bildet ein in der Wirtschaft in den letzten zehn Jahren zu beobachtender Wandel in der Charakteristik des Vertragsverhältnisses von einem auf persönlicher bzw. organisationaler Bindung beruhenden und daher „relationalen“ Vertrag (beide Seiten verpflichten sich zu „Treue“ einander gegenüber) zu einem nur durch ökonomische Zweckmäßigkeiten, d. h. auf einen reinen Leistungstausch abgestimmten „transaktionalen“ Vertrag.⁷ Die Wirtschaft

⁷ Vgl. hierzu sowie zu den Erscheinungsformen und Konsequenzen MARR/FLIASTER (2001).

sieht sich im zunehmenden Maße mit den Problemen dieses Vertrages, insbesondere der daraus resultierenden Individualisierung des Beschäftigungsverhältnisses mit (zwangsläufigen) Opportunismuseffekten des Verhaltens – und damit mangelnder Loyalität – konfrontiert.

Der Grundtyp des Vertrags, den die Bundeswehr mit der überwiegenden Mehrzahl ihrer Offiziere schließt, ist ein transaktionaler. Es geht um den Tausch von „jugendlicher Leistungsfähigkeit und -bereitschaft“ auf Seiten der Offiziere gegen ein aus materiellen und immateriellen Elementen bestehendes Anreizangebot seitens der Organisation Bundeswehr. Die Bundeswehr verbindet diesen transaktionalen Kontrakt aber mit starken relationalen Elementen, indem sie den beruflichen Sozialisationsprozess mit deutlichen normativen Elementen durchsetzt. Im Vordergrund stehen dabei die in der Bundeswehr vermittelten und gelebten Prinzipien der „Inneren Führung“, aber auch die Pflicht zur Kameradschaft und zur Fürsorge der Vorgesetzten gegenüber unterstellten Mitarbeitern.⁸ Damit wird eine „Balance“ hergestellt, die nicht nur der Bundeswehr loyales Verhalten ihrer Mitarbeiter sichert, sondern Loyalität zum Grundprinzip des Verhaltens macht. Hierin liegt zweifellos auch eine der Stärken der in die Wirtschaft überwechselnden Zeitoffiziere.

Die Relevanz dieses Modells für den weiteren Entwicklungsprozess in Wirtschaft und Gesellschaft dürfte in der Bewusstmachung der effizienzsichernden Funktion eines Wertegerüstes liegen, das ausreichende Stabilität in durch Flexibilitätserfordernisse gekennzeichneten Leistungsstrukturen schafft.

⁸ Vgl. hierzu auch Beitrag B in diesem Band.

3 Zeitoffiziere zwischen Institutionalisierung und Individualisierung

Zeitoffiziere mit Studium haben sich vertraglich für zwölf Jahre mit der *Organisation* „Bundeswehr“ verbunden. Ausbildungsgang, Studium, aber auch die Verschränkung privaten und beruflichen Lebens sind in dieser Zeit stark *institutionalisiert*. Speziell im Soldatenberuf sind handlungsleitende Routinen im Alltag, die sich von den sonst in der Gesellschaft üblichen Handlungsweisen unterscheiden, stark ausgeprägt. Dies fängt bei spezifischen Formen des dienstlichen Grußes an und reicht über die Uniformierung der Bekleidung (mit Dienstgradabzeichen) bis hin zum formalisierten Verhalten in Bildungssituationen (z. B. Lehrgänge, Studium, Offizierweiterbildung), aber auch zur inhaltlichen Gestaltung des Dienstalltages (der durch Dienstpläne geregelt wird). Die beruflichen Lern- bzw. Vergesellschaftungsprozesse der jungen Erwachsenen, die als Offizieranwärter in die Bundeswehr eintreten, sind in hohem Maße vereinheitlicht, und sie verlaufen für Zeitoffiziere mit Studium für über eine Dekade in derselben Organisation und in demselben Beruf. Berufliche und betriebliche Sozialisation fallen für die ersten zwölf Jahre ihres Berufslebens zusammen.⁹ Ebenso sicher ist aber auch die *zeitliche Begrenztheit* dieses Zustandes. Am Ende der zwölfjährigen Verpflichtungszeit verlassen über 80 % der Zeitoffiziere mit Studium die Bundeswehr. Die institutionelle Fixiertheit der Offizierkarriere endet (mehr oder weniger) abrupt beim Verlassen der Streitkräfte. Man kann in diesem Zusammenhang von einer *geteilten Erwerbsbiographie* ehemaliger Zeitoffiziere mit Studium sprechen. Diese

⁹ Ausnahmen finden sich z. B. bei Offizieren, die vor ihrer Dienstzeit eine Ausbildung absolviert haben.

treffen nämlich auf eine *individualisierte Erwerbsgesellschaft* mit geringen institutionellen Bindungen.

Die vielfach konstatierte Individualisierung von Erwerbsbiographien¹⁰ drückt sich z. B. in der abnehmenden Bindung an einzelne Arbeitgeber (bzw. Organisationen) aus oder auch in der zunehmenden Entwertung des Berufsbegriffes. Die Bindung an ein eng umgrenztes Berufsbild löst sich zunehmend auf. An die Stelle tritt das Patchworking zusammengestellter Erwerbsidentitäten in verschiedenen Branchen und Funktionsbereichen¹¹ sowie das sequentielle Abarbeiten unterschiedlicher Tätigkeitsprofile im Laufe eines Erwerbslebens. Erwerbsbiographien dieser Art lassen sich nicht mehr unter eine Berufsbezeichnung subsumieren.¹²

Hier stellt sich die Frage, ob nicht insbesondere ehemalige Zeitoffiziere mit Studium für dieses Phänomen der Individualisierung von Erwerbsbiographien ein geradezu klassisches Beispiel geben. Der Berufswechsel ist dieser Gruppe ebenso gemeinsam, wie der Organisationswechsel im Werdegang des Zeitoffiziers angelegt ist: Die Individualisierung wird gleichsam institutionalisiert. Die Besonderheiten des Offizierberufes (z. B. der hohe Legitimationsbedarf dieses Berufes in der Gesellschaft)¹³ verlieren in diesem Übergang an Aktualität. Doch was bedeutet dies für die Betroffenen? Wie wirkt sich dieses Beiseitelegen langjähriger Sozialisationserfahrungen auf das eigene Karriereempfinden der ehemaligen Zeitoffiziere aus?¹⁴ Auch diesen Fragen wird in der vorliegenden Untersuchung nachgegangen.

¹⁰ Vgl. z. B. KOHLI (1994).

¹¹ Vgl. Beitrag J in diesem Band.

¹² Vgl. z. B. MARR (2000).

¹³ Vgl. z. B. WACHTLER (1986, S. 219).

¹⁴ Vgl. z. B. NEUBERGER (1997) zur Abhängigkeit der Identität von der organisatorischen Einbindung.

4 Erkenntnisinteresse und Überblick zu den Beiträgen

Der vorliegende Band fasst die Ergebnisse zur „Karriereanalyse 2001“, die durch das Institut für Personal- und Organisationsforschung an der Universität der Bundeswehr München durchgeführt wurde, zusammen. Die Karriereanalyse 2001 ist nach 1991 und 1996 die dritte von diesem Institut durchgeführte Befragung von ehemaligen Zeitoffizieren mit Studium.¹⁵ Die Ergebnisse sollen nun auch einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden, wobei verschiedene *Adressaten aus Praxis und Wissenschaft* angesprochen werden sollen.

Von *praktischem Interesse* ist die vorliegende Untersuchung zum einen für *Personalverantwortliche in Wirtschaft und Verwaltung*, da hier Kompetenzen, Entwicklungslinien und Befindlichkeiten einer hochqualifizierten Bewerbergruppe repräsentativ dargestellt werden, die Studie also durchaus als Hilfestellung bei Personalentscheidungen, insbesondere bei der Rekrutierung herangezogen werden kann. Zum anderen kann sie für das *Bundesministerium der Verteidigung* Hinweise für die Wirksamkeit seines Personalentwicklungssystems liefern, Möglichkeiten zu dessen Weiterentwicklung aufdecken sowie eine Grundlage für fundiertes Personalmarketing bieten. Aber auch für zukünftige, gegenwärtige und ehemalige *Zeitoffiziere mit Studium* sollte die Studie von Interesse sein, da ihnen die hier vorgelegten Ergebnisse ermöglichen, Karrierechancen und förderliche Einflussfaktoren für eine gelungene Erwerbsbiographie abzuschätzen.

Von *wissenschaftlichem Interesse* ist die Untersuchung insbesondere für *Betriebswirte, Soziologen, Psychologen oder Pädagogen*, die sich mit dem Phänomen Karriere auseinander setzen. Neben den inhaltlichen Erkenntnissen zu einer (in ihrer Homogenität und

¹⁵ Vgl. Beitrag D in diesem Band.

Erreichbarkeit) wohl einmaligen Gruppe auf dem deutschen Arbeitsmarkt könnten hierbei die Ausführungen zur Methodik, wie beispielsweise die Verlaufsanalyse oder der Karriereindex, einen Beitrag zur Weiterentwicklung des Forschungsgebietes leisten.

Entsprechend dem umrissenen Adressatenkreis lässt sich auch das Forschungsinteresse anhand der *erkenntnisleitenden Fragen*, die dieser Untersuchung zu Grunde liegen, zusammenfassen:

1. Wie verlaufen die Karrieren ehemaliger Zeitoffiziere mit Studium, und was sind hierbei die Haupteinflussfaktoren?
2. Lassen sich hieraus Konsequenzen für die Personalentwicklung von Zeitoffizieren mit Studium während des Dienstes und nach dem Ausscheiden aus der Bundeswehr ableiten?
3. Welche Karrieredefinition bildet die Basis, um Erwerbsbiographien wie die ehemaliger Zeitoffiziere mit Studium angemessen erheben zu können, und wie lässt sich dies quantifizieren?
4. Welche Konsequenzen hat dies für die angewandte Methode der empirischen Sozialforschung?

Diesen Fragen soll in den Artikeln des vorliegenden Bandes nachgegangen werden. Im zweiten Beitrag dieser Einführung *B. Karriereentwicklungen im Vergleich: Zeitoffiziere mit Studium und Absolventen ziviler Hochschulen* werden die gesellschafts- und bildungspolitischen Hintergründe, die zur Gründung der Universitäten der Bundeswehr im Jahr 1973 geführt haben, dargestellt; es wird der typische Werdegang von Zeitoffizieren mit Studium bei der Bundeswehr umrissen und der typischen beruflichen Entwicklung von Absolventen ziviler Hochschulen gegenübergestellt, um die Besonderheiten des beruflichen Werdeganges der hier untersuchten Gruppe herauszuarbeiten.

Teil II. Vorüberlegungen zum Analysegegenstand und zur Methodik beschäftigt sich mit den erkenntnisleitenden Fragen drei und vier. In Artikel C. *Der Mythos Karriere: Vom Alltagsbegriff zur Operationalisierung* wird (nach einigen einleitenden Überlegungen zum Karrierebegriff) die in dieser Untersuchung zu Grunde gelegte Karrieredefinition vorgestellt und erläutert. Ausgehend hiervon wird dargestellt, wie sich diese quantifizieren und zu einem Karriereindex zusammenstellen lässt. Beitrag D. *Empirische Untersuchungen zur Karriereanalyse ehemaliger Offiziere der Bundeswehr* ordnet die vorliegende Arbeit in den Kontext vorangegangener empirischer Studien zu ehemaligen Offizieren der Bundeswehr ein und leitet daraus Anforderungen ab, die an eine neue Karriereanalyse zu stellen waren. Am Ende des Teils II werden in Beitrag E. *Design und Methode der Karriereanalyse 2001* vorgestellt, um die Einordnung der Anlage der Untersuchung in die Systematik der empirischen Sozialforschung, die Repräsentativität anhand einer Stichprobendokumentation und die Einhaltung der Testgütekriterien transparent zu machen.

Teil III. Absolventen der Universitäten der Bundeswehr in Wirtschaft und Verwaltung: Empirische Ergebnisse der Karriereanalyse 2001 stellt die Karriereverläufe der ehemaligen Zeitoffiziere mit Studium vor, zeigt die zentralen Einflussfaktoren auf und leitet daraus Konsequenzen für die Personalentwicklung von Zeitoffizieren im Hinblick auf ihre zivilberufliche Karriere ab. Artikel F. *Überblick und Differenzierung der Karriereverläufe von ehemaligen Zeitoffizieren mit Studium* geht auf die Zusammensetzung der Stichprobe ein und skizziert den typischen Karriereverlauf von Absolventen der Universitäten der Bundeswehr. Dieser erfährt anschließend eine Differenzierung nach Schichten (Ausscheidejahrgängen) und es wird anhand der Verlaufsanalyse diskutiert, inwiefern hier von geteilten Karrieren gesprochen werden kann. In Beitrag G. *Einfluss der militärischen Dienstzeit auf*

die zivilberufliche Karriere wird untersucht, ob die langjährige Verpflichtungszeit auf die Karrieren der ehemaligen Zeitoffiziere mit Studium Einfluss hatte. Besondere Aufmerksamkeit erfahren hierbei die Einflussfaktoren Teilstreitkraft, Tätigkeitsbereich und Verwendung¹⁶ der Offiziere. In Artikel *H. Einfluss von Studium, Weiterbildung und Übergangsmaßnahmen auf die zivilberufliche Karriere* wird die Bedeutung von Personalentwicklungsmaßnahmen, die Zeitoffiziere bei der Bundeswehr oder während ihrer Übergangszeit in den Zivilberuf erfahren und die unmittelbar auf eine zivilberufliche Verwertbarkeit abzielen, für die spätere Karriere untersucht. Beitrag *J. Einfluss der beruflichen Aktivitäten nach der Verpflichtungszeit auf die Karriereperspektiven* zeigt auf, welchen Anteil die zivilberufliche Tätigkeit im Anschluss an die Bundeswehrzeit am beruflichen Erfolg hat. Berücksichtigt werden dabei Aspekte wie Branche, Unternehmensgröße und Funktionsbereich, aber auch Arbeitslosigkeit, Mobilität und Gehalts- sowie Positionsentwicklung. Der letzte Artikel des Teils III. *K. Über die Notwendigkeit eines zusätzlichen Personalentwicklungsbedarfs in der Laufbahn der Zeitoffiziere mit Studium* untersucht das Leistungsbild des ausscheidenden Offiziers am Arbeitsmarkt. Daraus ergeben sich Hinweise für die zukünftige Gestaltung der Personalentwicklung der Bundeswehr, aber auch darauf, worin die besondere Attraktivität dieser Laufbahn auf Grund der während der Bundeswehrzeit ausgebildeten Qualifikationen und Kompetenzen bestehen kann.

In Teil IV. *Zusammenfassung und Ausblick* werden im Beitrag *L. Karriereanalyse 2001: Bundeswehr kann mit Karrierekick locken!* anhand der empirischen Ergebnisse die Perspektiven aufgezeigt, die sich potenziellen Bewerbern für die Laufbahn des Zeitoffiziers mit Studium bieten. Hiermit werden auch die inhalt-

¹⁶ Vgl. zu dieser begrifflichen Differenzierung Beitrag G in diesem Band.

lichen Argumente für ein effizientes Personalmarketing der Bundeswehr in Bezug auf ihren Führungsnachwuchs zusammengeführt. Die Überlegungen schließen mit Artikel M. *Karriereanalyse 2001 als Element auf dem Weg zu zukunftsweisenden Konzepten für die Personalgewinnung und -entwicklung in der Bundeswehr*, in dem die Karriereanalyse eingeordnet wird in den größeren Zusammenhang der Möglichkeit und Notwendigkeit, das Personalentwicklungskonzept der Bundeswehr für ihre Führungskräfte weiter zu integrieren und auf zukünftige (militärische und zivile) Herausforderungen bei zunehmender Globalisierung und Individualisierung auszurichten. Thematisiert wird dabei auch die Notwendigkeit, dies wissenschaftlich weiter zu begleiten.

5 Leitfaden für den Leser

Die vorliegende Publikation geht über die reine Veröffentlichung der empirischen Ergebnisse der Karriereanalyse 2001 ehemaliger Zeitoffiziere mit Studium hinaus. Wie oben bereits beschrieben, kann sie für verschiedene Lesergruppen einerseits von wissenschaftlichem, andererseits von praktischem Interesse sein.

Allgemein verschafft nach dieser Einführung in den Untersuchungsrahmen der Karriereanalyse 2001 Beitrag L als Zusammenführung der Ergebnisse einen komprimierten Überblick. Jeder einzelne Beitrag beginnt darüber hinaus mit einem knappen Problemaufriss und endet mit einer eigenen Zusammenfassung.

Potenziellen Bewerbern für die Offizierlaufbahn oder potenziellen Arbeitgebern ausscheidender Offiziere, die sich für die Perspektiven und das Leistungsbild des Zeitoffiziers mit Studium im Zivilberuf *erstmalig oder seit langer Zeit wieder einmal interessieren*, legt Beitrag B in groben Zügen die Spezifika des Werdeganges des Offiziers mit Studium gegenüber dem „typischen“ Studien- und Berufsweg eines Absolventen ziviler Hochschulen dar.

Die *Ergebnisse der empirischen Untersuchung* finden sich in den Beiträgen F bis K des Teils III. Hier werden Antworten zu den ersten beiden Forschungsfragen gegeben und detaillierte Aussagen zum zivilberuflichen Karriereverlauf ehemaliger Zeitoffiziere mit Studium getroffen. Dazu finden sich in *Anhang 1* das Anschreiben an die Befragten der Stichprobe, in *Anhang 2* der Fragebogen mit den jeweiligen Häufigkeitsverteilungen und ggf. Mittelwerten der Antworten. Die inhaltlichen Schwerpunkte der einzelnen Beiträge macht *Anhang 3* durch das Aufzeigen des Zusammenhanges zwischen den Fragestellungen im Fragebogen und den Untersuchungskomplexen der jeweiligen Beiträge deutlich. *Anhang 4* unterstützt die inhaltlichen Aussagen der Beiträge F bis K durch das entsprechend aufbereitete Datenmaterial. Aus den Beiträgen geht gleichermaßen hervor, welche Einflussfaktoren auf die Karriereentwicklung wirken, wie sich die Chancen und Probleme bei der Integration in den Zivilberuf sowohl für die ausscheidenden Offiziere als auch die sie einstellenden Unternehmen darstellen und welche Handlungsmöglichkeiten sich seitens der Bundeswehr für die Gewinnung und Förderung eines leistungstarken Führungsnachwuchses eröffnen.

Dem *wissenschaftlich interessierten Leser* sei dazu vor allem Teil II dieses Bandes empfohlen, der die erkenntnisleitenden Fragen drei und vier beantwortet und die besondere Anlage und Zielrichtung dieser Karriereanalyse im Vergleich zu bisherigen Untersuchungen deutlich macht. Der in den empirischen Untersuchungen verwendete Karriereindex zur Operationalisierung von Karriere wird in Beitrag C ausführlich hergeleitet. Teil II soll damit nicht zuletzt auch die wissenschaftliche Diskussion anregen.

Beitrag D bietet sich darüber hinaus für die Leser an, die sich auch mit *anderen Studien* im Zusammenhang mit Karrieren von Offizieren im Zivilberuf beschäftigen möchten.

Beitrag M hat den Charakter eines Ausblickes und stellt die Karriereanalyse 2001 in den größeren Zusammenhang der Aktivitäten des Instituts für Personal- und Organisationsforschung zur Förderung der Absolventen der Universitäten der Bundeswehr und weiterhin vorgesehener bzw. sich anbietender Forschungsbemühungen zu Offizieren mit Studium im Speziellen, aber auch zu Soldaten der Bundeswehr im Allgemeinen.

**B. Karriereentwicklungen im Vergleich: Zeitoffiziere
mit Studium und Absolventen ziviler Hochschulen**

HOLGER MORICK/HARDY KNUSCHKE

1	Eingrenzung des Untersuchungsgegenstandes	22
2	Hintergründe für die Einrichtung der Universitäten der Bundeswehr 1973	23
3	Kurzbeschreibung des Werdeganges von Zeitoffizieren mit Studium bei der Bundeswehr	26
4	Skizze der beruflichen Entwicklung von Absolventen ziviler Hochschulen bis zu einem Lebensalter Anfang 30	31
5	Gegenüberstellung der beiden Karriereentwicklungspfade....	34
6	Zusammenfassung	38

1 Eingrenzung des Untersuchungsgegenstandes

Absolventen der Universitäten der Bundeswehr stellen eine sowohl für die Streitkräfte als auch für die freie Wirtschaft hochinteressante Untersuchungspopulation dar.¹ Ungefähr 60 % aller Offizieranwärter mit einer Mindestverpflichtungszeit von zwölf Jahren² absolvieren ein Studium an einer der Universitäten der Bundeswehr in Hamburg oder München. Zu den übrigen 40 % gehören Offizieranwärter z. B. im Fliegerischen Dienst ohne Studium oder im Sanitätsdienst, die ein Pharmazie-, Veterinärmedizin- oder Medizinstudium an einer zivilen Universität absolvieren, oder auch Truppenoffiziere ohne Studium. Während diese als ausscheidende Offiziere z. T. auf sehr spezifische Segmente des Arbeitsmarktes treffen, konkurrieren Absolventen der Universitäten der Bundeswehr auf Grund des breiten Studienangebotes³ und nach abwechslungsreichen Aufgabeninhalten in ihrer militärischen Dienstzeit⁴ mit dem Gros der Absolventen ziviler Hochschulen. Die Konkurrenzsituation tritt erstmalig nach Ende der Verpflichtungszeit ein, d. h. die ehemaligen Zeitoffiziere stehen dem Arbeitsmarkt bei zwölfjähriger Bundeswehrzeit mit einem Lebensalter von ungefähr 31 Jahren zur Verfügung. Der berufliche Lebensweg eines zivilen Hochschulabsolventen unterscheidet sich bis zu diesem Alter grundsätzlich von dem eines Zeitoffiziers mit Studium.

In diesem Beitrag sollen die jeweiligen „typischen“ Karrierepfade bis zu diesem Zeitpunkt skizziert und miteinander verglichen werden. Dies erlaubt eine erste Annäherung an die Untersu-

¹ Vgl. Beitrag A in diesem Band.

² Daneben ist z. B. an den Offizieranwärter mit Status SaZ 4 bis 8 zu denken.

³ Vgl. Anhang 4, Tabelle 1.

⁴ Vgl. Beitrag G in diesem Band.

chungspopulation der Karriereanalyse 2001, und so lassen sich spätere Aussagen besser einordnen. Dabei erleichtert zunächst ein Rückblick auf die Hintergründe für die Einrichtung der Universitäten der Bundeswehr eine Auseinandersetzung mit einer Reihe von Aspekten der Offizier Nachwuchsgewinnung und Offizierausbildung.

Die Gruppe der Absolventen der Bundeswehruniversitäten mit einer begrenzten Verpflichtungszeit wird im Weiteren nur kurz als „Zeitoffiziere mit Studium“ bezeichnet.

2 Hintergründe für die Einrichtung der Universitäten der Bundeswehr 1973

Mit der Gründung der Universitäten der Bundeswehr wurde eine Grundsatzentscheidung für die Ausbildung der Offiziere realisiert, deren Wurzeln sich weit zurückverfolgen lassen. „Seit den Tagen SCHARNHORSTS ist immer wieder die Frage diskutiert worden, wie in der Aus- und Fortbildung der Offiziere die Erfordernisse einer auf die Praxis bezogenen militärfachlichen Ausbildung einerseits und eines auf den soldatischen Führungsberuf abgestimmten wissenschaftlichen Bildungsanteils andererseits miteinander zu verbinden seien, welches Gewicht der einen oder anderen Seite jeweils zuzumessen sei.“⁵ Seit den Anfängen der Dienststelle Blank wurde in der Bundeswehr über eine wissenschaftliche Komponente in der Offizierausbildung nachgedacht. Vereinzelt wurden in den Anfangsjahren der Bundeswehr durch ihre Leistung hervorragende Offiziere zum Studium an zivile Hochschulen beordert, in den 1960er Jahren auch bundeswehreiogene Fachhochschulen für den technischen Bereich in Darmstadt und München geschaffen. Aber erst unter dem 1969 berufenen

⁵ DE MAIZIÈRE (1993, S. 1; vgl. auch zum Folgenden).

Bundesminister der Verteidigung HELMUT SCHMIDT nahmen die Planungen umfassendere Formen an. 1970 wurde „[a]ngesichts der Entwicklung in der Bildungspolitik ...“⁶ eine „Kommission zur Neuordnung der Ausbildung und Bildung in der Bundeswehr“ eingesetzt.

Diese legte Ende März 1971 ihr endgültiges Gutachten mit der Zielrichtung vor, die Effektivität der Streitkräfte und ihre Einbindung in die Gesellschaft zu verbessern, die Attraktivität der Bundeswehr für leistungsfähige und -bereite junge Männer zu erhöhen sowie deren spätere Integration in einen Zivilberuf zu erleichtern.⁷ Die Dringlichkeit für die beiden letztgenannten Ziele wurde in der Offiziersnachwuchsgewinnung überdeutlich: Seit 1962 sanken die Bewerberzahlen bei den Zeitoffizieren, 1968 konnte nicht einmal mehr die Hälfte des Bedarfs gedeckt werden. „Mehr als 90 % aller männlichen Abiturienten wollten studieren. Es war aber nicht möglich, ein qualifiziertes Offizierkorps ... aus weniger als 10 % nicht studierwilliger Abiturienten zu rekrutieren.“⁸ Zugleich ähnelten die Tätigkeiten von Offizieren modern ausgerüsteter Streitkräfte als Techniker, Logistiker, Lehrer oder Berater auch in ihrer Komplexität immer mehr denen ziviler Führungskräfte. Eine Verbesserung der Qualifikation der Offiziere versprach somit auch mehr Effektivität im Umgang mit steigenden Anforderungen auf Grund von Veränderungen der Aufgabeninhalte und in der gesellschaftlichen Umwelt. In der Wahrnehmung solcher Entwicklungen, ihrer qualifizierten Bewertung und Berücksichtigung im Dienst konnte der Offizier seiner Verantwortung gegenüber Kameraden, Staat und Gesellschaft gerecht

⁶ BMVg (1970, S. 130). Der „Bildungseuphorie“ Ende der 1960er Jahre musste auch die Bundeswehr Rechnung tragen.

⁷ Vgl. Bildungskommission (1971, S. 24 f.). Vgl. z. B. auch die Diskussion der Kommissionsarbeit in der Zeitschrift *loyal*, WOLLER (1971).

⁸ DE MAIZIÈRE (1993, S. 3 f.).

werden. Die Kommission schlug vor, dass alle Offiziere mit einer Verpflichtungszeit von zwölf und mehr Jahren an einer bundeswehreigenen Hochschule einen akademischen Grad erwerben sollten, der den von zivilen Universitäten vergebenen Abschlüssen gleichzustellen sei.⁹

Diesem Vorschlag wurden verschiedene Zweifel entgegengebracht – welche jedoch ausgeräumt werden konnten:¹⁰ Statt der Entfremdung des ‚theoretisierenden Vollakademikers‘ vom Offizierberuf sollte gerade die Förderung analytischer Fähigkeiten in der militärischen Dienstzeit effizient umgesetzt werden können. Darum kam auch ein erst zum Ende der Dienstzeit beginnendes Studium nicht in Frage, da es damit lediglich dem leichteren Übergang in den Zivilberuf gedient, aber dem Sinn und Zweck akademischer Ausbildung widersprochen hätte. Ein in Trimestern konzipiertes Studium machte den Zeitaufwand vertretbar, war aber an den Landesuniversitäten nicht zu erhalten. Ein „studium militare“ wegen der besseren militärischen Verwendbarkeit wäre höchstens den Berufsoffizieren zugute gekommen, hätte jedoch niemals die für Zeitoffiziere erstrebte zivile Anerkennung erfahren.

Am 1. Oktober 1973 nahmen die Hochschulen der Bundeswehr (seit Mitte der 1980er Jahre Universitäten der Bundeswehr) in Hamburg und München ihren akademischen Lehrbetrieb auf.¹¹ Sie dürfen als die ersten „Corporate Universities“ in Deutschland und bedeutungsvollste Reform der Bundeswehr unter HELMUT SCHMIDT gelten. Mit ihnen wurde ein modernes Studienkonzept effizient umgesetzt, das in Zusammenarbeit mit Wissenschaftlern

⁹ Vgl. Bildungskommission (1971, S. 46 ff.).

¹⁰ Vgl. DE MAIZIÈRE (1993, S. 5 ff.).

¹¹ Für diese beiden Standorte sprachen sowohl infrastrukturelle als auch parteipolitische Gründe.

der Landesuniversitäten erstellt wurde und dessen Reformelemente an den Landesuniversitäten erst 20 Jahre später im Zuge der Universitätsreformdiskussion aufgegriffen wurden. Absolventen der Universitäten der Bundeswehr haben in ihrer Dienstzeit einen Werdegang durchlaufen, der bis heute unveränderte charakteristische Merkmale aufweist.

3 Kurzbeschreibung des Werdeganges von Zeitoffizieren mit Studium bei der Bundeswehr¹²

Die Zulassung zur Laufbahn des Offiziers mit Studium bei der Bundeswehr ist an bestimmte Voraussetzungen geknüpft.¹³ Neben der allgemeinen Hochschulreife oder der Fachhochschulreife ist die charakterliche, geistige und körperliche Eignung in einem zweieinhalbtägigen Assessment-Center an der Offizierbewerberprüfzentrale (OPZ) nachzuweisen. Die erfolgreiche Bewerbung mündet in die Einstellung als Offizieranwärter und damit beamtenrechtlich in die Laufbahn des gehobenen öffentlichen Dienstes. Die Dienstzeit von i. d. R. zwölf Jahren wird durch den Arbeitgeber Bundeswehr zunächst vorläufig, je nach Ausbildungsgang auf zwischen vier und neun Jahre, festgesetzt und abhängig vom Bestehen obligatorischer Laufbahnlehrgänge bzw. des Studiums auf die volle Verpflichtungszeit erhöht.¹⁴ Unter den genannten Vor-

¹² Zu Gunsten einer besseren Vergleichbarkeit mit dem Werdegang von Absolventen ziviler Hochschulen erfolgt eine stark komprimierte Darstellung. Vgl. zum Folgenden ausführlicher BMVg (1999) sowie BMVg (2001a).

¹³ Vgl. §§ 37, 38 Soldatengesetz (SG) und § 18 Soldatenlaufbahnverordnung (SLV).

¹⁴ In der weiteren Argumentation wird - sofern nicht näher spezifiziert - vom Regelfall einer zwölfjährigen Dienstzeit ausgegangen. Die Gesamtverpflichtungszeit kann von dieser, abhängig von Vordienstzeit, Verwendung oder Personalbedarf, in Einzelfällen abweichen. Die Übernahme in das Dienstverhältnis eines Berufssoldaten oder eine Weiterverpflichtung als Zeitsoldat bei Nichtbestehen des Studiums hängt neben dem Eignungs- und

aussetzungen steht auch Mannschaften, Unteroffizieren oder Reserveoffizieren bzw. -offizieranwärtern die Zulassung zur Laufbahn des Offiziers mit Studium offen.

Die einberufenen Offizieranwärter durchlaufen als Erstes die allgemeine Grundausbildung, in der sie mit den grundsätzlichen militärischen Fertigkeiten, Regeln und Richtlinien vertraut gemacht werden. Anschließend erhalten sie die für ihre Tätigkeitsbereiche bzw. Verwendung¹⁵ relevante Fachausbildung bzw. werden auf den obligatorischen Laufbahnlehrgängen zu Führern, Ausbildern und Erziehern in ihrer Teilstreitkraft¹⁶ befähigt, begleitet von unterschiedlich langen Ausbildungs- und Praxisaufenthalten in der Truppe. Unterschiede zwischen den Teilstreitkräften Heer, Luftwaffe und Marine beziehen sich vor allem auf die zeitliche Abfolge einzelner Ausbildungsabschnitte.¹⁷ Bei Luftwaffe und Marine schließt sich das Studium nach 15 Monaten, beim Heer nach 39 Monaten an; das Studienfach kann aus einer begrenzten Anzahl an technischen und nicht-technischen Studiengängen gewählt werden.¹⁸ Nach erfolgreichem Abschluss

Leistungsbild des Offiziers vom Personalbedarf der Bundeswehr ab; vgl. RIEDEL (1992, S. 71).

¹⁵ Vgl. zu dieser begrifflichen Differenzierung Beitrag G in diesem Band.

¹⁶ Mit der Erneuerung der Bundeswehr von Grund auf unter dem Bundesminister der Verteidigung RUDOLF SCHARPING weist die aktuelle Bundeswehrstruktur mit Heer, Luftwaffe, Marine, Sanitätsdienst und Streitkräftebasis fünf Teilstreitkräfte aus. Der Werdegang des Sanitätsoffiziers spielt gemäß der in Abschnitt I vorgenommenen Eingrenzung aber keine Rolle, und die Streitkräftebasis rekrutiert ihre Offiziere aus Heer, Luftwaffe und Marine nach deren herkömmlichem Ausbildungsgang.

¹⁷ Vgl. auch die schematischen Übersichten in Anhang 4, Abbildungen 2 bis 4.

¹⁸ Vgl. zu Studieninhalt und -ablauf auch Beitrag H und wiederum Anhang 4, Tabelle 1. Ursprünglich lag der Studienbeginn in allen drei Teilstreitkräften bei 15 Monaten nach Dienst Eintritt. Vom seit 1979 bestehenden Wahlrecht des Studienzeitpunktes macht das Heer durchweg und machte die Marine zeitweise Gebrauch.

des Trimesterstudiums innerhalb einer Regelstudienzeit von 39 Monaten¹⁹ werden die Soldaten im Dienstgrad eines Leutnants/Oberleutnants bzw. Leutnants/Oberleutnants zur See in die Truppe versetzt. Für die Offiziere der Marine und Luftwaffe erfolgt anschließend die verwendungsspezifische Ausbildung für ihre konkrete Tätigkeit. Die meisten Offiziere des Heeres haben diese Ausbildung bereits vor dem Studium abgeschlossen. Während der Dienstzeit nach dem Studium, welche je nach Teilstreitkraft zwischen fünf und sieben Jahre beträgt, werden die Offiziere hauptsächlich in Linien-, Stabs- und Lehrverwendungen, aber auch in einer Reihe von Fach- und Spezialverwendungen eingesetzt.²⁰ Eine unmittelbare Anwendung der im Studium erworbenen Kenntnisse in der Truppe ist dabei nicht primäre Zielsetzung. Weiterhin können die Offiziere während des Zeitraumes nach dem Studium zu humanitären Einsätzen (z. B. Kambodscha, Somalia durch UN-Mandate) oder durch den seit 1994 erweiterten Auftrag der Bundeswehr zu militärischen Einsätzen (z. B. Kosovo, Mazedonien im Rahmen der NATO) ins Ausland kommandiert werden. Über den Berufsförderungsdienst (BFD) stehen jedem Zeitoffizier mit Studium während und, zeitlich befristet, auch nach seiner Dienstzeit finanzielle Mittel und Sonderurlaub

¹⁹ Die Studienzeit kann in Einzelfällen auf 43 oder 48 Monate ausgedehnt werden, letzteres jedoch nur durch eine Verlängerung der Verpflichtungszeit um ein Jahr. Noch längere Studienzeiten sind nur in absoluten Ausnahmefällen möglich. Während der Zeit des Aufenthaltes an einer Universität der Bundeswehr unterliegt der Student weder in der Auswahl der Vertiefungsrichtungen noch in der Gestaltung des Studienablaufes militärischen Weisungen. Auch Anwesenheitspflicht in den Vorlesungen oder Uniformpflicht bestehen nicht. Vgl. auch Beitrag H in diesem Band.

²⁰ Vgl. zu dieser für alle Befragten zutreffenden Differenzierung SCHLIEDER (1998, S. 791 f.). Die Bandbreite der Verwendungsmöglichkeiten reicht von Zugführer oder Kompaniechef über den Einsatz in militärischen Stäben bis hin zum Jugendoffizier, Programmierer, Adjutanten oder wissenschaftlichen Mitarbeiter an einer der Universitäten der Bundeswehr; vgl. dazu detaillierter Beitrag G in diesem Band.

in den letzten beiden Dienstjahren zur eigenverantwortlichen Weiterbildung zur Verfügung.²¹

Die Ausbildung der Offiziere basiert auf dem Prinzip des Wechsels zwischen Theorie und Praxis, des Erwerbens von Fach- und Managementkompetenzen²². Durch die Vielzahl an Ausbildungs- und Stationierungsorten ist Mobilität Grundvoraussetzung.²³ Alle Offiziere werden sowohl zu Spezialisten in ihrem Fachgebiet, respektive ihrem Waffensystem, als auch zu Entscheidungsträgern für ein breites Spektrum von Einsatzmöglichkeiten, also zu flexiblen Generalisten, ausgebildet. In Linienverwendungen haben sie sich mit allen personalführungsrelevanten Themen auseinanderzusetzen. Budgetverantwortung haben die Offiziere im Rahmen der Materialbewirtschaftung, direkte Kostenverantwortung wird ihnen dagegen aus systemimmanenten Gründen der Kameralistik und Bundeshaushaltsordnung (BHO) nur in sehr begrenztem Umfang übertragen.

Durch die in der Bundeswehr vermittelten und gelebten Prinzipien der „Inneren Führung“²⁴ werden Offiziere zu einem für viele Militärsysteme untypischen, eigenständigen Team- und Führungsverhalten erzogen. In ihrer Dienstzeit werden sie durch eine starke Corporate Identity innerhalb der Bundeswehr geprägt, die sich neben den Prinzipien der „Inneren Führung“ etwa in der Pflicht zur Kameradschaft aller Soldaten und Fürsorgepflicht der

²¹ Der Anspruch ergibt sich aus dem Soldatenversorgungsgesetz. Vgl. detaillierter BMVg (1999) und Beitrag H in diesem Band.

²² Mit dem Begriff „Management“ in diesem Zusammenhang soll bewusst ein Kompetenzprofil betont werden, das über reine Führungskompetenzen hinausreicht und damit auch impliziert, dass die Führungskraft ihren Bereich im Sinne der Organisationsziele bei einer effizienzorientierten Aufgabenerfüllung unterstützt.

²³ Vgl. dazu auch MARR ET AL. (1981).

²⁴ Vgl. grundlegend ZDv 10/1 und z. B. HOFFMANN/PRÜFERT (2000).

Vorgesetzten gegenüber unterstellten Mitarbeitern sowie einer an den Werten des Grundgesetzes orientierten Auftragserfüllung manifestiert.

Von Anfang an mit der Perspektive eingestellt, Verantwortungs- und Entscheidungsträger zu werden, erwirbt der Offizieranwärter schon in jungen Jahren Führungserfahrung und kann vor allem soziale Kompetenzen entsprechend ausbilden.²⁵ Bevor er nach 36-monatiger Dienstzeit in den untersten Offiziersrang eines Leutnants befördert wird, hat er Mannschafts- und Unteroffiziersdienstgrade durchlaufen – zumeist verbunden mit einem entsprechenden Einsatz auf der jeweiligen hierarchischen Ebene. Die meisten Zeitoffiziere mit Studium verlassen die Bundeswehr im Rang eines Hauptmanns. Für einen 30-jährigen verheirateten Hauptmann mit zwei Kindern und Dienstort in Bayern ergibt sich dabei beispielhaft im Jahr 2001 ein Bruttogehalt in Höhe von DM 67.738. Da Soldaten jedoch grundsätzlich nicht sozialversicherungspflichtig sind, erhält er hieraus eine Nettovergütung in der selben Höhe, die ein Angestellter – ebenfalls mit Arbeitsstätte in Bayern – in der Privatwirtschaft mit einem Jahresbrutto von DM 92.491 erhalten würde.²⁶ Der Übergang in einen zivilen Beruf wird auf Grundlage des Soldatenversorgungsgesetzes (SVG) durch umfangreiche Maßnahmen unterstützt.²⁷ So können Soldaten bereits während, aber vor allem auch nach der aktiven Dienstzeit an geförderten beruflichen Bildungsmaßnahmen teilnehmen.²⁸ Nach Beendigung des aktiven Dienstverhältnisses erhalten

²⁵ Vgl. zu den Kompetenzen auch Beitrag K in diesem Band.

²⁶ Vgl. Bundesbesoldungsgesetz (BBesG). Die Übersicht in Anhang 4, Tabelle 2 verdeutlicht die Zusammenhänge anhand einer Beispielrechnung.

²⁷ Eine Übersicht der Maßnahmen im Einzelnen bietet Bundesamt für Wehrverwaltung (2000).

²⁸ Bildungsmaßnahmen während der Dienstzeit werden nur im Rahmen der zur Verfügung stehenden Haushaltsmittel gefördert. Hingegen besteht für Maß-

Zeitsoldaten weitere Leistungen zur beruflichen Eingliederung²⁹ sowie zur Unterhaltssicherung.³⁰

4 Skizze der beruflichen Entwicklung von Absolventen ziviler Hochschulen bis zu einem Lebensalter Anfang 30³¹

Während der letzten Jahrzehnte haben wirtschaftliches Wachstum und demographische Entwicklung in Deutschland den Anteil an älteren, erfahrenen Führungskräften in Unternehmen geringer werden lassen.³² Dadurch bekamen junge Menschen immer häufiger die Möglichkeit, früher auf Grund ihrer Fähigkeiten und ihrer beruflichen Leistung Karrierefortschritte zu erzielen als auf Grund langer Betriebszugehörigkeit. Heutzutage ist es möglich, schon relativ kurze Zeit nach Abschluss des Studiums in einer Abteilungsleiterfunktion zu arbeiten, was noch vor wenigen Jahrzehnten eine absolute Ausnahme darstellte. Typische berufliche

nahmen nach der Wehrdienstzeit ein „echter“ Anspruch auf Förderung. I. d. R. können Offiziere mit Studium nach zwölfjähriger Dienstzeit eine 24-monatige Förderung mit einem Höchstsatz von 10.500,- DM erhalten.

²⁹ Neben einer Eingliederung in den öffentlichen Dienst kommen hier die Kostenübernahme bei Vorstellungsreisen, beruflich notwendigen Umzügen, fachberuflichen Prüfungen und Umschreibung militärischer Berechtigungen, aber auch die konkrete Arbeitsplatzvermittlung sowie die Zahlung von Einarbeitungszuschüssen in Betracht.

³⁰ Offiziere mit Studium erhalten nach zwölfjähriger Dienstzeit eine steuerfreie Übergangsbeihilfe in sechsfacher Höhe der letzten Bruttodienstbezüge. Darüber hinaus werden für 24 Monate Übergangsgebühren in Höhe von 75 % der letzten Bruttodienstbezüge gewährt. Bei Teilnahme an einer geförderten Vollzeitausbildung werden weitere 15 % als Ausbildungszuschuss gezahlt.

³¹ Auch hierbei kann es zu Gunsten einer Vergleichbarkeit nur um das Aufzeigen charakteristischer Muster und Tendenzen gehen.

³² Vgl. hierzu und zum Folgenden MEISTER (1988, S. VII ff.). Vgl. auch STOFFLER/SOMMERMEYER (1986, S. 197). Diese Feststellung traf offensichtlich auch schon für die erste der drei untersuchten Schichten der Karriereanalyse 2001 zu; vgl. Beitrag E in diesem Band.

Entwicklungen erfolgreicher Absolventen ziviler Hochschulen können wie folgt skizziert werden:

Nach dem Erlangen der allgemeinen Hochschulreife oder der Fachhochschulreife und ggf. nach geleistetem Wehr- oder Zivildienst schließt sich mehr oder weniger nahtlos das Studium an. Die durchschnittliche Studienzeit liegt je nach Studienrichtung an Universitäten bei elf bis vierzehn Semestern, an Fachhochschulen (ohne Berücksichtigung von Praxissemestern) bei acht bis elf Semestern.³³ Mit dem erfolgreichen Abschluss des Studiums erfolgt der Eintritt in den Arbeitsmarkt. Bis dahin haben die jungen Akademiker nur in begrenztem Umfang berufliche Erfahrungen sammeln können, sei es u. U. in Nebenjobs oder während studienbegleitender Praktika. Ähnlich verhält es sich mit den Kompetenzen, die für eine karriereträchtige Position in einem Unternehmen unverzichtbar sind. Daher können die Bewerber neben den Persönlichkeitsmerkmalen und eventuellen Zusatzqualifikationen hauptsächlich die Abitur- bzw. Studienabschlussnote bei der Einstellung vorweisen.

Die einstellenden Unternehmen sind sich dieser Tatsachen bewusst. Der Arbeitsmarkt für Stellen, die ein hohes Qualifikationsniveau erfordern, ist auf die Absolventen ziviler Hochschulen ausgerichtet. Sie sind diejenigen, aus denen Unternehmen primär ihren Führungskräftenachwuchs rekrutieren. Deswegen gibt es in vielen Unternehmen, vor allem in großen, spezielle Pläne zur Personalentwicklung von Führungskräften. Die Einstellungskriterien für Hochschulabsolventen setzen sich aus fachlichen und sozialen Kompetenzen sowie Zusatzqualifikationen zusammen.³⁴

³³ Vgl. HIS (1997, Kap. 5.4).

³⁴ Vgl. hierzu STAUFENBIEL (2000, S. 32) Die wichtigsten fachlichen Anhaltspunkte sind dabei Examensnote, Studienschwerpunkte und Studiendauer, die wichtigsten sozialen Kompetenzen Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, analytische Fähigkeiten, Flexibilität, Mobilität und Eigeninitiative. An

Laut STAUFENBIEL können Hochschulabsolventen heute mit einem Einstiegsgehalt von rund DM 60.000 – 80.000 rechnen – je nach Studienrichtung und Qualifikation.³⁵ In den meisten Fällen wird ein Hochschulabsolvent als Sachbearbeiter, Assistent oder Trainee eingestellt und wird je nach Organisationsstruktur nach kurzer Zeit zum Spezialisten seines Faches im Unternehmen, z. B. als Referent.³⁶ „Charakteristisch für eine erfolgreiche aufstiegsorientierte Karrierelaufbahn ist eine kontinuierliche Partizipation an mittel- und langfristigen Maßnahmen zur beruflichen Fort- und Weiterbildung. Diese Weiterbildung setzt schon bald nach dem Übertritt vom Bildungs- in das Beschäftigungssystem ein. ... Thematische Schwerpunkte der Weiterbildung bilden ungeachtet der Studienfachrichtung und der Art des Hochschulabschlusses Fragen und Probleme der Personalführung, des Managements, der Wertanalyse und der elektronischen Datenverarbeitung.“³⁷ Diese Weiterbildungen sind meist sehr unternehmensspezifisch und daher für die konkrete Tätigkeit direkt zu verwenden und förderlich. In diesem Rahmen werden die Fähigkeiten verbessert und ausgebaut, die für die derzeitige Position wünschenswert sowie für die nächste Aufstiegsposition unentbehrlich sind.

Im Verlauf dieser Integrationsphase kann sich die Nachwuchskraft auf Führungspositionen bewerben oder wird von ihrem Vorgesetzten dazu vorgeschlagen. Wenn ausreichende Basis- sowie Schlüsselqualifikationen vorliegen, erhält dieser Mitarbeiter i. d. R. eine On-the-Job-Weiterbildung, in der sukzessive seine für eine Führungsposition notwendigen fachlichen und sozialen Kompetenzen erweitert werden. Wenn ein junger Mensch sein

Zusatzqualifikationen sind wünschenswert: praktische Berufserfahrung, Sprachkenntnisse (insbesondere Englisch) und Auslandserfahrungen.

³⁵ Vgl. STAUFENBIEL (2000, S. 460 f.).

³⁶ Vgl. hierzu und zum Folgenden MEISTER (1988, S. 34).

³⁷ MEISTER (1988, S. X).

Studium mit einem durchschnittlichen Alter von 26 bis 28 Jahren³⁸ erfolgreich abschließt, kann er davon ausgehen, dass er maximal fünf Jahre später eine Führungsposition bekleidet, geeignete Persönlichkeitsstruktur und äußere Umstände vorausgesetzt,³⁹ und ein ungefähres Bruttojahresgehalt von DM 100.000 bezieht.

5 Gegenüberstellung der beiden Karriereentwicklungspfade

Ein zeitlicher Vergleich der typischen Entwicklungspfade von Zeitoffizieren mit Studium und Absolventen öffentlicher Hochschulen ergibt etwa folgendes Bild:

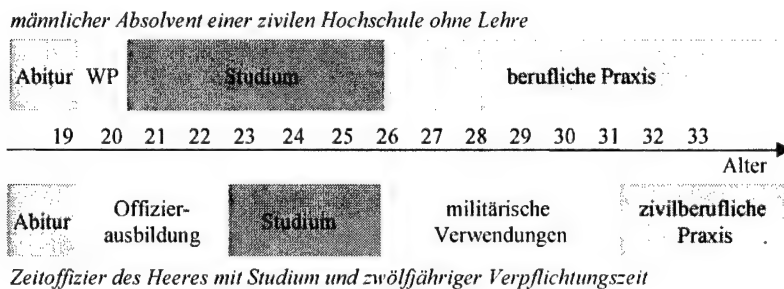


Abb. B.1: Zeitlicher Ablauf der beiden Karriereentwicklungspfade

Bereits bei der vermeintlichen Gemeinsamkeit eines Studiums treten Unterschiede auf: Das zeitlich gestraffte Trimesterstudium verlangt vom studierenden Offizier bzw. Offizieranwärter ein hohes Maß an Selbstdisziplin und -organisation. Die im Studium erworbenen Kenntnisse können bei Absolventen ziviler Hoch-

³⁸ Vgl. THUST (1999).

³⁹ Vgl. DÖNSELNANN/STICKSEL (1996, S. 3).

schulen i. d. R. zeitnah in der Berufspraxis angewendet werden. Beim Zeitoffizier mit Studium ist ein studiennaher Einsatz die Ausnahme; er wird i. d. R. auf einem militärischen Führungsposten eingesetzt. Die Aufgaben von Offizieren der Bundeswehr lassen sich dabei vom Grundsatz her durchaus mit denen in zivilen Unternehmen vergleichen, sowohl was Linien- als auch Stabs- und Lehrverwendungen angeht.

Offiziere sind, neben den Polizei- und Bundesgrenzschutzbeamten des gehobenen und höheren Dienstes, die einzige Berufsgruppe von Führungskräften, die ab dem ersten Tag ihrer Dienstzeit zielgerichtet für ihre Verwendung als Verantwortungs- und Entscheidungsträger ausgewählt und ausgebildet werden. In der zivilberuflichen Praxis bestehen in aller Regel nicht die zeitlichen Möglichkeiten für eine derart komplexe Fach- und Managementausbildung. Absolventen ziviler Hochschulen werden meist mit weniger intensiv abgeprüften Kompetenzen eingestellt, wenn die wesentlichen Basisqualifikationen vorhanden sind. Sie bekleiden normalerweise eine Einstiegsposition als Spezialist für eine bestimmte Tätigkeit und durchlaufen erst später nach einem unternehmensspezifischen Auswahlprozess bei Nachweis eines entsprechenden Potenzials die betriebliche Weiterqualifikation zur Führungskraft.

Einer der größten Unterschiede dürfte das Verhältnis von Lebensalter und der aufgabenbedingten Verantwortung für Menschen und Material sein. Offizieranwärter übernehmen bereits in jungen Jahren Führungsverantwortung. Als Leutnant und Zugführer im Alter von etwa 22 Jahren kann es sich in Bezug auf die Personal- und Materialverantwortung um mehr als 50 unterstellte Mitarbeiter und Material in mehrstelligem Millionenwert handeln. Die meisten Nachwuchskräfte in der freien Wirtschaft können mit einer Managementfunktion, die vor allem mit Budgetverantwortung verbunden ist, erst bei einer Betriebszugehörigkeit von eini-

gen Jahren und, bedingt durch die Studienzeit, einem daraus resultierenden Mindestalter von Anfang 30 rechnen. Zwar weisen die von zivilen wie militärischen Führungskräften geforderten Kompetenzen große Übereinstimmungen auf,⁴⁰ auf Grund der spezifischen Entwicklungspfade sind jedoch deutliche Differenzen in der Ausprägung der zum betrachteten Lebensalter erworbenen Kompetenzen anzunehmen. Bei der Bundeswehr wird dabei deutlich mehr Wert auf körperliche und seelische Belastbarkeit gelegt.

Unterschiede zwischen der militärischen und zivilen Führungskraft stellen sich z. B. in den verschiedenen Sanktionsmechanismen gegenüber unterstellten Personen dar. Hier kann der Offizier *als Disziplinarvorgesetzter* Maßnahmen von einer einfachen Ermahnung über Disziplinarbußen bis hin zum Disziplinararrest verhängen.⁴¹ Mit einer derartigen Machtfülle, welche in die Grundrechte des unterstellten Personals eingreift, wird ein ziviler Manager nicht konfrontiert. Allerdings kann dieser häufig über das Gehalt der unterstellten Mitarbeiter mitbestimmen, was in der Bundeswehr auf Grund der Bundesbesoldungsordnung nur in sehr begrenztem Umfang möglich ist.

Die Menschenführung in der Bundeswehr basiert nicht nur auf der Philosophie der „Inneren Führung“, sondern auch auf dem Prinzip der „Auftragstaktik“, welches Handlungs- und Entscheidungsspielräume bei der Erfüllung von Aufträgen zulässt. Damit verbunden sind ein gewisses Mitwirkungs- bzw. Beteiligungsrecht des Soldaten an Entscheidungen, ein kooperativer Führungsstil, die Pflicht zur Sinnvermittlung der erteilten Aufträge sowie die unbedingte Pflicht zur Wahrung der im Grundgesetz

⁴⁰ Vgl. dazu auch Beitrag K in diesem Band.

⁴¹ Grundlagen dafür liefern Wehrstrafgesetz (WStG), Wehrdisziplinarordnung (WDO) sowie zentrale Dienstvorschriften.

verbrieften Rechte des Einzelnen.⁴² Ein derart differenziertes Personalführungssystem findet sich in der Wirtschaft nur in wenigen Großunternehmen. Das für die letztliche Auftragserfüllung der Bundeswehr notwendige Prinzip von „Befehl und Gehorsam“ dürfte sich dabei in anderer Sprachregelung auch in der freien Wirtschaft wiederfinden. In der Bundeswehr ist es explizit unabdingbar, um in Entscheidungssituationen militärisch handlungsfähig zu sein. Ansonsten entspricht das Konzept der Auftragstaktik dem Führungsmodell „Management by Objectives“.

Auf Grund der in der Bundeswehr vorgeschriebenen Fürsorgepflicht hat ein Vorgesetzter seine Untergebenen bei dienstlichen oder auch privaten Problemen zu unterstützen.⁴³ Der Offizier – wie die Führungskraft in der Wirtschaft – muss daran interessiert sein, die ihm unterstellten Soldaten zu einem effizienten Team zu entwickeln. Im Ernstfall können davon und von seinen allgemeinen Fähigkeiten als Führer Menschenleben abhängen. Dies ist in der freien Wirtschaft i. d. R. nicht der Fall.

Über die Einstellung ehemaliger Offiziere in Unternehmen der Wirtschaft entscheidet vor allem deren potenzieller Beitrag zur Wertschöpfung des Unternehmens. Hier kann der Offizier seine während der Dienstzeit ausgeprägten sozialen Kompetenzen und seine Erfahrung in der Menschenführung wirkungsvoll einsetzen. Als nachteilig erwies sich in der Vergangenheit der Mangel an Erfahrung im Umgang mit betriebswirtschaftlichen Grundsätzen und Erfolgsmaßstäben.⁴⁴

⁴² Vgl. ZDv 10/1, Nr. 307 ff.

⁴³ Vgl. § 10 Abs. 3 SG.

⁴⁴ Hier vollzieht sich erst seit Mitte der 1990er Jahre durch die Einführung moderner Managementsysteme im Rahmen der Kosten-Leistungs-Verantwortung (KLV) sowie die Kooperation zwischen Bundeswehr und Wirtschaft und die Einrichtung der g.e.b.b. ein Wandel, vgl. BMVg (2001b).

6 Zusammenfassung

Mit der Einrichtung der Universitäten der Bundeswehr 1973 konnte die Attraktivität des Offizierberufes nachhaltig gesteigert werden. Die Zahl der Offizierbewerber mit einer Mindestverpflichtungszeit von zwölf Jahren stieg nach der Einführung des Hochschulstudiums auf weit über den Bedarf liegend an.⁴⁵ Die Qualität des Offizierkorps nahm nach Aussagen von Kommandeuren deutlich zu,⁴⁶ wodurch nicht zuletzt die Effektivität der Auftragserfüllung gesteigert wurde.

Nach ihrer Verpflichtungszeit konkurrieren Zeitoffiziere mit Studium mit Absolventen ziviler Hochschulen um Stellenangebote für hochqualifizierte Fach- und Führungskräfte. Ihre Karriereentwicklungspfade unterscheiden sich bis dahin deutlich: In ihrer Verpflichtungszeit werden Zeitoffiziere in erster Linie als flexible Generalisten geprägt. Durch die entsprechenden militärischen Verwendungen, die komplexe Fach- und Managementausbildung der Bundeswehr, die erwartete Mobilität sowie die in langjährigem praktischen Führungshandeln gut ausgebildeten Managementkompetenzen erfahren Absolventen einer Universität der Bundeswehr eine sowohl zeitlich als auch intensitätsmäßig andere Herausbildung von karriererelevanten Kompetenzen als Absolventen ziviler Hochschulen.

Objektiv vorteilhafte Kompetenzen für die Zivilkarriere werden vom Offizier während der Verpflichtungszeit womöglich kaum wahrgenommen, da sie durch die in der Bundeswehr einheitlich vermittelten Werte und Normen als selbstverständlich erscheinen.

⁴⁵ Vgl. RADBRUCH (1979, S. 138). 1989 konnte die Bundeswehr zur Besetzung von 1.500 Stellen in dieser Laufbahn unter 9.500 Bewerbern auswählen, vgl. RIEDEL (1992, S. 74).

⁴⁶ Vgl. KLEIN (1988, S. 241 ff.).

Die Persönlichkeitsprofile und Qualifikationsanforderungen an zivile Konkurrenten auf dem Arbeitsmarkt sind den ausscheidenden Zeitoffizieren häufig nicht bewusst. Umso interessanter könnten die Ergebnisse der Karriereanalyse 2001 zu sein, die den Einfluss verschiedener Entwicklungsphasen und -schritte auf die zivilberuflichen Karriereperspektiven von Absolventen der Universitäten der Bundeswehr untersucht – und dies auch gerade vor dem Hintergrund wieder stark rückläufiger Bewerberzahlen für die Laufbahn des Offiziers in den letzten Jahren.⁴⁷

⁴⁷ Vgl. WROBEL (2001, S. 19). Zum Bewerberaufkommen gehören im Jahr 2001 erstmals auch Frauen. Die 1.110 Bewerberinnen herausgerechnet brach die Zahl der männlichen Bewerber um 1.400 im Vergleich zu 2000 ein (ein Rückgang von etwa 16,5 %).

**VORÜBERLEGUNGEN ZUM ANALYSEGEGENSTAND
UND ZUR METHODIK**

C. Der Mythos Karriere:

Vom Alltagsbegriff zur Operationalisierung

MARTIN ELBE/MICHAEL MÜLLER

1	Der Karrierebegriff in Wissenschaft und Alltag.....	44
2	Perspektivenwechsel: Vom gesellschaftlichen Mythos zur individuellen Erzählung.....	45
2.1	Karriere als gesellschaftlicher Mythos.....	45
2.2	Karriere als individuelle Erzählung	46
3	Karriere: Operationalisierung eines abstrakten Konstrukts....	48
3.1	Vorgehensweise	48
3.2	Der harte Karriereindex	49
3.3	Der weiche Karriereindex	53
3.4	Konstruktion des Gesamtindexes.....	56
4	Zusammenfassung	57

1 Der Karrierebegriff in Wissenschaft und Alltag

Der Begriff der Karriere wird im Alltag wie auch in der Wissenschaft vielfach unreflektiert verwendet.¹ Selbstverständlich scheint dabei jedoch zu sein, dass mit dem Karrierebegriff im *deutschsprachigen Raum* die Vorstellung eines sozialen und/oder beruflichen Aufstiegs verbunden wird.² Im soziologischen Kontext wird der Begriff vielfach vermieden;³ wo er doch erwähnt wird, bleibt seine eigentliche Bedeutung unscharf.⁴ Häufiger verwandt wird der Karrierebegriff im personalwirtschaftlichen oder organisationspsychologischen Kontext,⁵ wobei es primär um die „Karriereentwicklung“ im Rahmen von Personalentwicklungsmaßnahmen geht. Die Suche nach einer klaren Begriffseingrenzung ist auch hier vergebens, doch deutet sich an, dass es sich um soziale Besserstellung handeln muss, die sich in Einkommenssteigerungen und hierarchischem Aufstieg ausdrückt.

Dieses Verständnis von Karriere im alltäglichen Sprachgebrauch erscheint zunächst plausibel. Dabei wird aber übersehen, dass Gehaltssteigerungen und höhere Positionen nur eine Außenperspektive von Karriere darstellen. Dies zeigt sich auch in der Begriffsverwendung im *englischen Sprachraum*. Hier ist der Begriff „... ,*career*‘ weiter und neutraler gefasst und sollte, je nach Kontext eher mit ,*Laufbahn*‘ und teilweise auch ,*Berufsentwicklung*‘

¹ Vgl. BERTHEL (1985, S. 11).

² Vgl. WILLIAMS (1995, S. 193).

³ Vgl. z. B. FÜRSTENBERG (1962), der vom Aufstiegsproblem in der modernen Gesellschaft schreibt, aber auch in vielen einschlägigen Lexika und Lehrbüchern sucht man den Begriff vergebens.

⁴ Vgl. z. B. MIKL-HORKE (2000).

⁵ Vgl. z. B. BERTHEL (2000), RAPPENSPERGER ET AL. (1994), NEUBERGER (1991).

übersetzt werden.“⁶ Begriffsdefinitionen finden sich hier sowohl in Lehrbüchern als auch in Lexika: „A patterned sequence of occupational roles through which individuals move over the course of a working life, implying increased prestige and other rewards, although not excluding downward occupational and social mobility.“⁷ Obwohl der Begriff im Englischen also differenzierter verwendet wird, beschränkt auch er sich nur auf die äußerlichen, von Dritten wahrnehmbaren Einflussfaktoren von Karrieren.

Durch diese Einschränkung wird ein wesentlicher Aspekt übersehen: Der Karrierebegriff wird im alltäglichen Verständnis deutlich differenzierter verwandt – und dies nicht nur in der Außenperspektive. Gerade die Innenperspektive, also die Wahrnehmung der Betroffenen, die „Karriere machen“, wird stark von subjektiven Eindrücken bestimmt. Dies erfordert eine weiterführende Untersuchung, um die Vielzahl der Facetten des Karrierebegriffs erfassen zu können.

2 Perspektivenwechsel: Vom gesellschaftlichen Mythos zur individuellen Erzählung

2.1 Karriere als gesellschaftlicher Mythos

Die ursprüngliche Wortbedeutung des Karrierebegriffs,⁸ ebenso wie das deutsche Äquivalent „Laufbahn“ zeichnen ein aussagekräftiges Bild: Der Karrierist befindet sich auf einer Bahn, dabei gibt es nur ein Vorwärts – ein Abweichen von der Bahn ist ausgeschlossen. Er läuft, rennt und befindet sich offensichtlich im

⁶ WILLIAMS (1995, S. 194).

⁷ MARSHALL (1994, S. 40).

⁸ Der Ursprung des Begriffs Karriere liegt im französischen Wort „carrière“ für Rennbahn. Auf dieser Rennbahn legen Pferd und Wagen eine Distanz zurück, ohne dass das Pferd dabei ermüdet, vgl. HERRMANN (1983, S. 243).

Wettbewerb zu Konkurrenten. Das Bild ist ein sportliches: Es geht um „höher, schneller, weiter“ – und doch bleibt der Karrierist auf seiner Bahn. Er wechselt nicht den Ort, obwohl erhebliche Distanzen zurückgelegt werden. Das Sprachbild von der Karriere als Laufbahn schlägt sich im gesellschaftlichen Mythos nieder: Die in Gehalt, Besitz oder Position gemessene Karriere ist nur ein Teilbereich eines „erfolgreichen Lebens“. Auch wer Karriere gemacht hat, kann einsam oder unzufrieden sein.

Ein zweiter Aspekt, der sich in der Alltagssprachlichen Karriereauffassung zeigt, liegt im mangelhaften Instrumentarium einer objektiven Karrieremessung anhand des Gehaltes oder der beruflichen Position. Das oben gezeichnete Bild bleibt auch dort erhalten, wo der berufliche Aufstieg nicht im Mittelpunkt steht, sondern wo sich soziale Positionen als persönliche Erfolge darstellen (z. B. im Sport- oder Vereinsbereich). Als zentrales Kriterium zeigt sich dabei der *persönliche Erfolg*. Karriere ist ein zutiefst bürgerlicher Begriff. Nicht eine „adelige“ Abkunft oder die Erlangung einer großen Erbschaft werden als Karriere empfunden, sondern der persönlich zugeschriebene Erfolg. Der Mythos Karriere ist die Erzählung von gesellschaftlichem Aufstieg, von durch individuelle Anstrengung verursachten Erfolgen.

2.2 Karriere als individuelle Erzählung

Karriere ist die Veränderung der Lebenssituation im Rückblick beurteilt an individuell gesetzten Vergleichsmaßstäben. Sie hat damit den Charakter einer Erzählung. Die Aussage, Karriere machen zu wollen, ist nichts weiter als eine Absichtserklärung, im Zweifelsfalle auch nur Wunschdenken. Karriere kann sich nicht auf zukünftige Erfolgsaussichten stützen. Vielversprechende Voraussetzungen für berufliche Weiterentwicklung sind kein Garant für eine bevorstehende Karriere. Ebenso darf Karriere nicht allein am beruflichen Fortschritt festgemacht werden. Auch die Zufrie-

denheit im Beruf und ein glückliches Familienleben, die oft konkurrierende Ziele zu beruflichem Fortkommen darstellen, müssen bei der Messung des Karrierebegriffs Berücksichtigung finden. Ein weiterer Aspekt, der zur Definition von Karriere nicht ignoriert werden darf, ist die Eigenverantwortlichkeit für die Realisierung derselben. Der Sohn eines Betriebsinhabers, der ohne objektive Qualifikationen den Betrieb des Vaters allein auf Grund der familiären Verhältnisse übernimmt, ist nicht selbst für die berufliche Besserstellung verantwortlich. Daher kann in diesem Zusammenhang auch nicht von Karriere gesprochen werden.

Eine Zusammenfassung dieser Aspekte führt zu der in dem vorliegenden Forschungsprojekt verwandten Karrieredefinition:

Karriere ist die individuelle Empfindung eines Teils der eigenen Biographie im Nachhinein, die sich nicht nur nach dem Einkommen bestimmt, sondern auch nach Wirkmöglichkeiten im beruflichen Umfeld, nach Zufriedenheit, Status und Kompetenz zu verschiedenen Zeiten des beruflichen Lebens.⁹

Es handelt sich also um die nachträgliche Bildung von Kausalketten mehr oder weniger zufälliger Ereignisse, um zu einer stimmigen Erzählung der eigenen Biographie zu gelangen. Dieses Verständnis von Karriere bildet das Fundament der Karriereanalyse 2001.

⁹ Im Sinne der Biographieforschung lässt sich konkretisieren: Karriere ist eine stimmige Erzählung des zeitlich gebundenen Selbst aus der Perspektive des beruflichen sowie persönlichen Erfolges, wobei Erfolg als subjektive Besserstellung im zeitlichen Verlauf aufgrund selbstgeschriebener Handlungskausalität verstanden wird.

3 Karriere: Operationalisierung eines abstrakten Konstrukts

3.1 Vorgehensweise

Um Karrieren messen und vergleichen zu können, ist es notwendig, ein Instrumentarium zu entwickeln, das die oben getroffene Definition zu operationalisieren vermag. Das Ausmaß der Karriere richtet sich eben nicht nur nach dem Einkommen, sondern auch nach Wirkmöglichkeiten im beruflichen Umfeld, nach Einfluss, Kompetenz, professionellem Status und Zufriedenheit. Um den abstrakten Begriff Karriere mit einem Wert belegen zu können, müssen diese Faktoren auf angemessene Weise berücksichtigt werden. Zur Erhöhung der Transparenz der Konstruktion werden die Einflussgrößen in „harte“ und „weiche“ Faktoren unterteilt (vgl. Abbildung C.1).

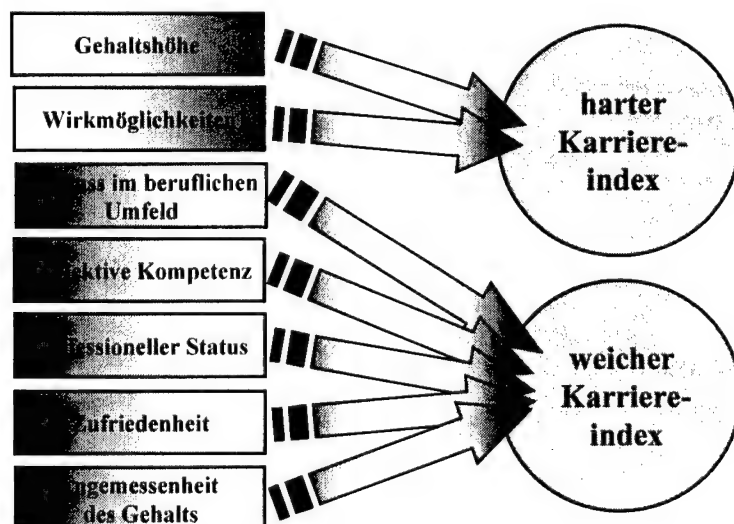


Abb. C.1: Zuordnung der Karriereindikatoren

Durch diese Kategorisierung wird eine nachträgliche Modifikation der Gewichtung der Einflussfaktoren untereinander erleichtert.

3.2 Der harte Karriereindex

Der harte Karriereindex gibt den zeitlichen Verlauf des beruflichen Erfolgs im Zivilleben, gemessen an den „objektiven“ Kriterien, Entwicklung des Bruttogehaltes und Entwicklung der Wirkmöglichkeiten, wieder. Im folgenden Abschnitt werden zunächst die Schritte zur Berechnung des Gehaltsverlaufs erläutert. Dann folgt die Darstellung der Rechnung, welche die zeitliche Entwicklung der Einflussmöglichkeiten im Betrieb integriert. Sie wird letztlich durch eine Dokumentation der für die Vergleichbarkeit der Indizes notwendigen Normierung abgeschlossen.

Um die zeitliche Entwicklung des Gehaltes in den harten Karriereindex zu integrieren, muss das Erstgehalt mit dem heutigen Gehalt in Beziehung gebracht werden. Eine einfache Subtraktion des Erstgehaltes vom heutigen Gehalt würde zwar die Gehaltsentwicklung widerspiegeln, aber die Objektivität des Konstruktes verletzen. Diese kann nur gewährleistet werden, wenn der Zeitspanne zwischen erstem Gehalt und heutigem Gehalt ebenfalls ein Einfluss auf den Index zuerkannt wird. Dieser Einfluss wurde durch Division der Differenz der beiden Gehälter durch die mit der Zahl 2 multiplizierten Schichtnummer hergestellt (siehe Formel 1).

$$(1) kar_{hart1} = \ln \left[1 + \left(\frac{Bruttogehalt\ heute - Bruttoerstgehalt}{2 \times Schichtzugehörigkeit} \right) \right]$$

Der Faktor 2 im Nenner des Bruches verleiht der zeitlichen Komponente das notwendige Gewicht. Der Zuwachs des Gehaltes hat

normalerweise gerade am Anfang der zivilberuflichen Karriere ein recht hohes Ausmaß und stagniert im weiteren Verlauf.¹⁰ Um den überproportionalen Anstieg des Gehaltes in der Anfangsphase nicht zu hoch zu bewerten, wurde der Bruch logarithmiert. Durch diese Vorgehensweise wird der Verlauf des Gehaltsanstieges relativiert und über die Schichten hinweg geglättet. Die Anwendung der Logarithmierung ist an die Bedingung geknüpft, dass das Argument streng positiv ist. Dies ist bei dieser Konstruktion durch Addition des Bruches mit dem Wert 1 gegeben.

Auch die Wirkmöglichkeiten müssen im harten Karriereindex Berücksichtigung finden. Diese werden an der hierarchischen Entwicklung und damit an der Zunahme von Einfluss und Entscheidungsgewalt im betrieblichen Prozess festgemacht. Die beiden Merkmale der Frage 9 des Fragebogens¹¹ messen die hierarchische Position des Befragten in der ersten Anstellung und im heutigen Beschäftigungsverhältnis. Diese Variablen müssen allerdings erst umkodiert werden, da im Karriereindex die Zahl 5 den besten Wert darstellen soll, in den beiden Merkmalen der Frage 9 der Wert 5 aber die niedrigste hierarchische Ebene beziffert. Die Differenz der ersten hierarchischen Position von der heutigen hierarchischen Position ist nur bedingt aussagekräftig. Ein Selbstständiger steht in seinem Ein-Mann-Betrieb genauso an der Spitze wie der Vorstandsvorsitzende eines Konzerns mit 50.000 Mitarbeitern. Dennoch ist die erste hierarchische Ebene des Konzernchefs deutlich höher zu werten als die des Selbstständigen. Die genauen Umstände des jeweiligen Einzelfalles sind mit Hilfe des Fragebogens der Karriereanalyse 2001 nur zum Teil erfasst worden.¹² Die beiden Merkmale der Frage 11 des Frage-

¹⁰ Vgl. Beitrag J in diesem Band.

¹¹ Vgl. Anhang 2.

¹² Die Fragen der Verlaufsanalyse, die den Einfluss und den professionellen Status des Probanden erfassen, können nur subjektive Eindrücke widerspie-

bogens, welche die Größe des Einstiegsunternehmens und des heutigen Betriebes erfassen, sind demgegenüber deutlich aussagekräftiger. Sie geben die Größe des jeweiligen Betriebes in acht Abstufungen an. Diese Einteilung in acht Gruppen wurde durch Umkodierung verkleinert, wobei Betrieben bis zu einer Größe von 20 Mitarbeitern der Wert 1, Betrieben mit einer Größe von 21 bis 500 Mitarbeitern der Wert 3 und Betrieben mit über 500 Mitarbeitern der Wert 5 zugeordnet wurde.¹³ Die Indizes *karhart2* und *karhart3*, die einen Zwischenschritt zur Ermittlung der Variable *karhart4* darstellen, wurden nun durch einfache Addition der umkodierten hierarchischen Position und der umkodierten Betriebsgröße gebildet (siehe Formeln 2 und 3).

$$(2) \text{karhart2} = (2 \times \text{peinskor} + \text{beinskor} - 3)$$

$$(3) \text{karhart3} = (2 \times \text{pheutkor} + \text{bheutkor} - 3)$$

Der Faktor 2 stärkt den absoluten Anteil der hierarchischen Position gegenüber dem relativen. Der Subtrahend 3 am Ende der Rechnung wurde durch Iteration festgelegt und transformiert das Datenmaterial in eine Normalverteilung. Schließlich wurde die heutige relative Position im Unternehmen von der ersten relativen Position im Unternehmen subtrahiert (siehe Formel 4) – das Ergebnis zeigt die Wirkmöglichkeiten im Unternehmen; die heutige relative Position bildet somit einen Indikator für den hierarchischen Fortschritt in Unternehmen.

$$(4) \text{karhart4} = \text{karhart3} - \text{karhart2}$$

Der harte Karriereindex wird durch Addition des Anteils des Gehaltes an der Karriere und des Anteils der relativen hierarchischen

geln und sind daher für eine Verwendung im harten Karriereindex nicht geeignet. Die umkodierten Variablen zur hierarchischen Position heißen *peinskor* und *pheutkor*.

¹³ Die umkodierten Variablen heißen *berstkor* und *bheutkor*.


Position im Unternehmen gewonnen (siehe Formel 5); beide Anteile der Karriere werden also gleich gewichtet.

$$(5) \textit{karhart} = \textit{karhart1} + \textit{karhart4}$$

In einem letzten Rechenschritt wurden die Werte der Variable durch affin-lineare Transformation auf eine stetige Skala von 1 bis 5 normiert, wobei dem Probanden mit dem höchsten Karriereanteil im Gehalt der Wert 5 und dem Probanden mit dem vermeintlich geringsten Karriereanteil der Wert 1 zugeordnet wurde. Alle weiteren Probanden ordnen sich proportional zwischen beiden Werten ein. Diese affin-lineare Verschiebung der Ergebnisse wurde zum Schluss jeder Indexkonstruktion, auch bei der Konstruktion von Hilfsindizes, die lediglich Zwischenschritte darstellen, analog durchgeführt. Ohne diesen Zwischenschritt würden die Hilfsindizes mit unterschiedlicher Gewichtung weiterverarbeitet werden und wären nur noch wenig aussagekräftig. Zur Erläuterung dieses Verfahrens wird im Folgenden die affin-lineare Transformation der Variable *karhart1* stellvertretend nachgezeichnet.

Nach Anwendung der Formel 1 ergibt sich eine Wertemenge im Bereich von 0 bis 13,83, deren Verteilung eine überdeutliche Rechtslastigkeit aufweist.¹⁴ Diese Verteilung kommt dadurch zustande, dass einige Probanden noch keinen Fortschritt in der Gehaltsentwicklung vorweisen können und somit den Wert 0 erhalten, während Probanden, die einen lediglich geringen Gehaltszuwachs erreicht haben, auf Grund der Logarithmierung bereits im Wertebereich zwischen 8 bis 10 anzusiedeln sind. Diesem die Tatsachen verzerrenden Sachverhalt wurde entgegengewirkt, indem die Formel 5 durch einen Korrekturfaktor modifiziert wurde (vgl. Formeln 1 und 6):

¹⁴ Es ist also ein Großteil der Werte am oberen Bereich der Wertemenge zu finden.

$$(1) \text{karhart1} = \ln \left[1 + \left(\frac{\text{Bruttogehalt heute} - \text{Bruttoerstgehalt}}{2 \times \text{Schichtzugehörigkeit}} \right) \right]$$


$$(6) \text{karhart1} = \ln \left[1 + \left(\frac{\text{Bruttogehalt heute} - \text{Bruttoerstgehalt}}{2 \times \text{Schichtzugehörigkeit}} \right) \times \frac{1}{10000} \right]$$

Durch die Division des Arguments des Logarithmus durch die Zahl 10.000 ergibt sich ein annähernd normalverteilter Wertebereich von 0 bis 4,63. Dieser Wertebereich, der ein Intervall von 4,63 umfasst, soll nun auf ein Intervall von 4 gestaucht werden, wobei dem kleinsten Wert die Zahl 1 zugeordnet werden soll. Dies wird durch folgende affin-lineare Transformation erreicht (vgl. Formel 7):

$$(7) \text{karhart1} = \text{karhart1} \times \frac{4}{4,63} + 1$$

Durch diese Modifikation erstreckt sich der Wertebereich der Variable *karhart1* von 1 bis 5, wobei die Verteilung in ihrer Proportionalität erhalten geblieben ist. Da diese Verschiebung bei allen Hilfsindizes vorgenommen wurde, ist bei deren weiterer Verarbeitung eine Berücksichtigung der Skalierung und des Wertebereiches überflüssig geworden. Die Hilfsindizes gehen mit den ihnen zugeschriebenen Gewichtungsfaktoren in weiterführende Rechnungen ein.

3.3 Der weiche Karriereindex

Der weiche Karriereindex vereinigt fünf subjektive Eindrücke der Befragten: Einfluss, Kompetenz, professioneller Status, Zufriedenheit und Angemessenheit des Gehaltes. Da die Konstruktion der fünf Hilfsindizes identisch ist, wird im folgenden stellvertretend für alle Einflussfaktoren die Vorgehensweise zur Operationalisierung der Kompetenz (Variablenname: *karwkom*) beschrieben.

ben. Jede Komponente des weichen Karriereindex wurde je nach Schichtzugehörigkeit zu vier (dritte Schicht), fünf (zweite Schicht) oder sechs (erste Schicht) Zeitpunkten¹⁵ erhoben. Der Grund für die unterschiedliche Anzahl der Messungen ist die unterschiedlich lange Tätigkeitsdauer im Berufsleben der Untersuchungspopulation.

Zur Berechnung des Hilfsindex, der die Kompetenz des Befragten wiedergibt, wurden die Karriereabschnitte mit unterschiedlicher Gewichtung aufaddiert. Grundlage hierfür ist die Annahme, dass die Befragten den zeitlich nächstgelegenen Abschnitten ihrer Karriereerzählungen höhere Bedeutung einräumen, als den weiter entfernt liegenden. Somit ergeben sich drei Formeln (siehe Formeln 8 für die dritte Schicht, 9 für die zweite Schicht und 10 für die erste Schicht) mit unterschiedlichen Gewichtungsfaktoren in den einzelnen Zeitabschnitten (ZA_n ; $n = 1 \dots 6$):

$$(8) \text{ karwkom} = \text{Kompetenz } ZA_1 + 2 \times \text{Kompetenz } ZA_2 + 3 \times \text{Kompetenz } ZA_3 + 12 \times \text{Kompetenz } ZA_4$$

$$(9) \text{ karwkom} = \text{Kompetenz } ZA_1 + 2 \times \text{Kompetenz } ZA_2 + 3 \times \text{Kompetenz } ZA_3 + 4 \times \text{Kompetenz } ZA_4 + 8 \times \text{Kompetenz } ZA_5$$

$$(10) \text{ karwkom} = \text{Kompetenz } ZA_1 + 2 \times \text{Kompetenz } ZA_2 + 3 \times \text{Kompetenz } ZA_3 + 2 \times \text{Kompetenz } ZA_4 + 4 \times \text{Kompetenz } ZA_5 + 6 \times \text{Kompetenz } ZA_6$$

¹⁵ Es bleibt festzuhalten, dass es sich bei den Messungen um nacherzählte Empfindungen handelt. Die Objektivität der Messungen unterliegt daher mit einer als hoch einzustufenden Wahrscheinlichkeit systematischen Messfehler. Diese Fehler sollten sich aber in ihrer Summe annähernd aufheben.

Alle drei Formeln werden von SPSS¹⁶ nacheinander durchlaufen, wobei die Formeln 13 und 14 mit einer Wenn-Schleife¹⁷ gekoppelt sind. Nach Durchführung der analogen Rechenschritte für die anderen vier Einflussfaktoren liegen von jedem Probanden fünf Hilfsindexwerte vor. Allerdings können diese Indizes auf Grund ihrer Skalierung und Verteilung ohne einschneidende Veränderungen nicht weiter verwertet werden, da die vorliegenden Werte so skaliert sind, dass der Wert 1 den höchsten Karrierewert ausdrückt. Die Indizes sind aber zur Sicherstellung der Vergleichbarkeit so konstruiert, dass der Wert 5 den höchsten Karrierewert darstellt. Des weiteren müssen auch die stark linkslastigen Verteilungen annähernd normalverteilt sein, damit die Indizes vergleichbar bleiben. Beide Mängel der Hilfsindizes werden durch folgenden Vorgang bereinigt (vgl. Formel 11):

$$(11) \text{karwkom} = \frac{1}{\text{karwkom}}$$

Durch die Bildung des Kehrwertes wird die Skalierung unproportional gespiegelt. Der höchste Wert der Verteilung vor Anwendung der Kehrwertbildung wird zum niedrigsten Wert und umgekehrt. Weiterhin wird die Verteilung verzerrt. Die relativen Abstände zwischen den Skalenpunkten verändern sich. Es erfolgt die affin-lineare Verschiebung zur Normierung der Hilfsindizes auf die gewohnte Skala von 1 bis 5. Die Werte der Hilfsindizes werden abschließend aufaddiert, wobei die Werte für Zufriedenheit und Angemessenheit des Gehaltes doppelt gewichtet sind. Diese Gewichtung, die zur Folge hat, dass Zufriedenheit und Angemes-

¹⁶ SPSS: Statistical Package for the Social Science; Version 10.0.

¹⁷ Im vorliegenden Fall bewirkt die Wenn-Abfrage, dass der Befehl nur dann ausgeführt wird, wenn die Werte der Zeitabschnitte 5 bzw. 6 auch tatsächlich vorhanden sind, das heißt, die Probanden der zweiten bzw. ersten Schicht angehören.

senheit des Gehaltes in ihrer Summe einen größeren Einfluss auf den weichen Karriereindex haben als Einfluss, Kompetenz und professioneller Status zusammen, ergeben sich aus den Betrachtungen zur Verlaufsanalyse.¹⁸

$$(12) \text{karweich} = \text{karwkom} + \text{karwein} + \text{karwpro} + 2 \times \text{karwzuf} + 2 \times \text{karwgeh}$$

Abschließend wurden die Werte des weichen Karriereindexes wiederum auf die von 1 bis 5 reichende Skala verschoben.

3.4 Konstruktion des Gesamtindexes

Der umfassende Karriereindex entsteht nun durch einfache Addition des harten und des weichen Karriereindexes (vgl. Formel 13).

$$(13) \text{karindex} = \text{karhart} + \text{karweich}$$

Dies impliziert, dass dem weichen sowie dem harten Karriereindex die gleiche Gewichtung auf das Endkonstrukt, den eigentlichen Karriereindex, zuerkannt wird. Damit wird unterstellt, dass dem tatsächlichen Gehalt in Verbindung mit den Wirkmöglichkeiten im Beruf ebensoviel Bedeutung zuerkannt wird wie der Verlaufsanalyse.

Der Karriereindex ist das letzte Glied einer langen Kette von Entscheidungen, Rechnungen und Konstruktionen. Jedes Kettenglied kann der Qualität der vorgelagerten Stufe maximal gleichkommen, sie aber niemals übertreffen. Die Aussagekraft des Karriereindexes ist somit unter anderem von der Vollständigkeit und Richtigkeit der angewandten Karrieredefinition, der Validität des Fragebogens und letztendlich auch von der Qualität seiner eigenen Konstruktion abhängig. Die Hilfsindizes sind durch die abschließende Normierung und die annähernd identischen Verteilungen durchaus vergleichbar und können somit weiter verwertet

¹⁸ Vgl. Beitrag F dieses Bandes.

und zusammengefasst werden. Allerdings bleibt festzuhalten, dass durch die vorgenommenen Verschiebungen nur die drei Endkonstrukte, der harte, weiche und kumulierte Karriereindex, annähernd unverfälschte Werte liefern. Die Verteilungen der Hilfsindizes wurden zum Zwecke der Vergleichbarkeit angeglichen und somit verzerrt. Werden z. B. eine rechtssteile und eine linkssteile Verteilung erst normiert und dann zusammengefasst, so bleiben zwar die Rangwerte innerhalb des Merkmals gleich, aber die relativen Abstände zwischen zwei Werten verändern sich. Die normierten Verteilungen der Hilfsindizes spiegeln also nicht das tatsächliche Ankreuzverhalten der Befragten wider, sondern zeigen lediglich eine Tendenz.

4 Zusammenfassung

Die Karriereindizes, wie sie hier konstruiert wurden, stellen eine Möglichkeit dar, Karriere zu messen. Die Vorteile des vorliegenden Konstruktes liegen auf der Hand: Harte und weiche Indikatoren der Karriere werden kombiniert, die Außen- wie auch die Innenperspektiven von Karriereerzählungen werden in einem Begriff vereint und systematisiert. Voraussetzung für ein solches Konstrukt ist freilich eine Begriffsdefinition, die sowohl den zeitlichen Aspekt des Karrierebegriffs als Verlaufserzählung berücksichtigt als auch der Subjektivität einer solchen Erzählung Rechnung trägt. Dies bedeutet aber auch eine deutlich gesteigerte Komplexität in der Erfassung von Karrieren, da diese eben in verschiedene Indikatoren und Zeitabschnitte des beruflichen Lebens zerlegt werden müssen.

Einzelne Karrieren werden dadurch ebenso miteinander vergleichbar, wie sie sich auch an Durchschnittswerten bestimmter Bevölkerungs- oder Erwerbsgruppen messen lassen, ohne dabei alleine auf die Außenperspektive „objektiver“ Faktoren (z. B. der

Gehaltsentwicklung) abstellen zu müssen. Voraussetzung ist allerdings die Anwendung eines normierten Instrumentes zur Datenerhebung, wie es für die Karriereanalyse 2001 entworfen wurde.¹⁹ Beim Entwurf des hierbei verwandten Fragebogens konnte auf die Erfahrung aus zwei vorangegangenen Karriereanalysen der Instituts für Personal- und Organisationsforschung der Universität der Bundeswehr München zurückgegriffen werden, es wurden aber auch empirische Untersuchungen anderer Einrichtungen berücksichtigt.²⁰

¹⁹ Vgl. Anhang 2.

²⁰ Vgl. Beitrag D in diesem Band.

**D. Empirische Untersuchungen zur Karriereanalyse
ehemaliger Offiziere der Bundeswehr**

MARTIN ELBE/HARDY KNUSCHKE

1	Die Karrieren ehemaliger Offiziere der Bundeswehr als Forschungsgegenstand	60
2	Ergebnisse der bisherigen Forschungen	62
2.1	Übergangsphase zwischen Bundeswehr und Zivilberuf	63
2.2	Gehälter und Positionen im Zivilberuf	66
2.3	Zufriedenheit der Befragten.....	68
3	Vergleich der Karriere mit Absolventen ziviler Hochschulen.....	71
4	Zusammenfassung	72

1 Die Karrieren ehemaliger Offiziere der Bundeswehr als empirischer Forschungsgegenstand

Im Jahr 1973 nahmen die Universitäten der Bundeswehr, damals noch unter dem Namen Hochschulen der Bundeswehr, ihren Lehrbetrieb auf. Es war also bei regulären Werdegängen und Dienstzeiten der Zeitoffiziere damit zu rechnen, dass die ersten Absolventen dieser neuen Hochschulen 1984 die Bundeswehr verlassen würden, um auf den zivilen Arbeitsmarkt über zu wechseln.¹ Seitdem wurde die Gruppe der Absolventen dieser Universitäten zu einem häufig untersuchten Forschungsgegenstand. Die nachfolgende Tabelle D.1 zeigt einige dieser Projekte, ohne Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben:

Institution	Jahr	Thema	Zielgruppe	Methoden	Quelle
Institut für Personalwesen und Arbeitswirtschaft der UniBw HH	1984	Karriereaus-sichten ehema-liger Offiziere der Bundeswehr	Potenzielle Arbeitgeber für ehemalige Offiziere	Fragebogen	DOMSCH/ GROEHN/ OVERMANS (1984)
Sozialwissen-schaftliches Institut der Bundeswehr	1985	Karriere ehe-maliger Offizie-re der Bundes-wehr mit Studi-um	577 ehemalige Offiziere der Bundeswehr, davon 420 mit Studium	Fragebogen	KLEIN (1993)

(Fortsetzung der Tabelle auf der folgenden Seite)

¹ Diese Überlegung ergibt sich aus der zwölfjährigen Verpflichtungszeit der Offiziere mit Studium und der damals noch einheitlichen 15-monatigen militärischen Ausbildung, die diese vor dem Studium zu durchlaufen hatten (vgl. auch Beitrag B in diesem Band). Allerdings war zu vermuten, dass auch schon vor 1984 Absolventen der beiden Universitäten der Bundeswehr (neben den Absolventen der schon davor bestehenden Fachhochschulen der Bundeswehr) aus verschiedenen Gründen (z. B. bestehender Vordienstzeiten oder aufgrund einer Wehrdienstbeschädigung) die Bundeswehr verlassen würden. Von den zwölf Befragten des Ausscheidejahrganges 1983 hatten in der Karriereanalyse 2001 neun in München studiert und drei an der Fachhochschule der Bundeswehr in Darmstadt.

Institution	Jahr	Thema	Zielgruppe	Methoden	Quelle
Institut für Personalwesen und Arbeitswirtschaft der UniBw HH	1987	Karriereaus-sichten ehema-liger Offiziere der Bundeswehr	Potenzielle Arbeitgeber für ehemalige Offiziere	Fragebogen	DOMSCH/ KUNZMANN (1987)
Institut für Personal- und Organisations-forschung der UniBw M	1991	Entwicklung von Karrieren ehemaliger Absolventen der UniBw, einschl. Ein-flussfaktoren	343 ehemalige Offiziere der Bundeswehr mit Studium	Fragebogen	MARR (1991)
MCD Personal- und Unterneh-mensberatung	1996	Karriere ehe-maliger Offizie-re der Bundes-wehr mit Studi-um	Ehemalige Offiziere der Bundeswehr mit Studium	Auswertung von Befragun-gen im Rahmen der Beratung ausscheidender Offiziere	DÖNSELMANN/ STICKSEL (1996)
Institut für Personal- und Organisations-forschung der UniBw M	1996	Entwicklung von Karrieren ehemaliger Absolventen der UniBw, einschl. Ein-flussfaktoren	1592 ehemalige Offiziere der Bundeswehr mit Studium	Fragebogen	MARR (1996)
Fakultät für Sozialwissen-schaften der UniBw M	2000	Erwerbsbiogra-phische Typen von Zeitoffizie-ren	310 Absolven-ten der UniBw vor dem Aus-scheiden	Triangulation	JAKOB (2000)
ZHQ der UniBw HH	läuft	Bewertung des Studiums	Absolventen der UniBw kurz vor dem Aus-scheiden aus der Bundeswehr	Fragebogen	BONNEMANN ET AL. O. V. (2000a)
Fakultät für Pädagogik der UniBw M	läuft	Forschungs-schwerpunkt Studium und Beruf; u. a. Berufs-biographien studierender Offiziere	Studenten und Absolventen der Universitä-ten der Bun-deswehr	Quantitative und qualitative Verfahren	HOFFMANN, MÜLLER, TARNAI ET AL. O. V. (2000b)

Tab. D.1: Karriereuntersuchungen von Offizieren

Es zeigt sich, dass die Untersuchungsintensität bei der Gruppe der Absolventen der Universitäten der Bundeswehr in den letzten 15 Jahren deutlich zugenommen hat, wobei sich natürlich auch die Schwerpunkte und die Methodik der einzelnen Untersuchungen unterscheiden. Es lässt sich aber durchaus eine Hauptentwicklungslinie bei der Befragung ehemaliger Zeitoffiziere mit Studium feststellen: Alle 1984 ausgeschiedenen Offiziere „... und ihre Kameraden, die 1985 die Streitkräfte verließen, wurden zum Zeitpunkt ihres Ausscheidens ein erstes Mal, 1987 und 1988 im Zivilberuf dann ein zweites Mal vom Sozialwissenschaftlichen Institut der Bundeswehr befragt. Schließlich führte der Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre an der Universität der Bundeswehr [München] bei einer Teilstichprobe Ende 1991 noch eine dritte Befragung durch.“² Diese dritte Befragung war der Beginn einer Reihe von Untersuchungen, die das Institut für Personal- und Organisationsforschung dieser Universität seither vorgenommen hat, so dass das in der Karriereanalyse 2001 erhobene Datenmaterial durchaus mit den Ergebnissen aus diesen Vorgängerstudien verglichen werden kann.³ Deren Ergebnisse sollen im Folgenden zusammengefasst werden.

2 Ergebnisse der bisherigen Forschungen

Aus den Erkenntnissen der Vorgängeruntersuchungen werden, neben den allgemeinen militärischen Daten, die Übergangszeit zwischen Militär und Zivilberuf mit der Analyse der Arbeitslosigkeit, der Übergangs- und Anpassungsprobleme sowie der erworbenen Kompetenzen der Offiziere betrachtet. Weiterhin wer-

² KLEIN (1993, S. 3 f.).

³ Ergänzend hierzu werden auch die Untersuchungen von DOMSCH ET AL. (1984, 1987) und DÖNSELNANN/STICKSEL (1996) herangezogen.

den die Gehalts- und Positionssituation zum Einstellungszeitpunkt sowie einige Jahre später berücksichtigt. Interessierende Punkte sind nicht zuletzt die Zufriedenheit der ehemaligen Offiziere im Zivilleben sowie die Einschätzung ihrer Karriere im Vergleich zu zivilen Hochschulabsolventen.

2.1 Übergangsphase zwischen Bundeswehr und Zivilberuf

Der Anteil der Befragten an den einzelnen Teilstreitkräften spiegelt die Verteilung der Offiziere in der Truppe wider. 1991 stammten 65,9 % aus dem Heer, 24,8 % aus der Luftwaffe und 8,7 % aus der Marine.⁴ 1995/96 waren es 64,5 %, 27,4 % bzw. 8,0 %.⁵ Die Art der militärischen Tätigkeit und der Verwendung sowie deren Auswirkungen auf die zivilberufliche Karriere wurden nur am Rande untersucht.

Zum beruflichen Übergang der ausgeschiedenen Zeitoffiziere stellte das Sozialwissenschaftliche Institut der Bundeswehr 1993 Folgendes fest:⁶ 99 % aller Offiziere hatten am Ende ihrer Dienstzeit ein festes Berufsziel, und 93 % hatten bei Dienstzeitende schon mindestens eine Bewerbung abgeschickt. Weiterhin hatten 74 % aller im Ausscheiden begriffenen Offiziere einen festen Arbeits- oder Ausbildungsplatz bzw. einen solchen in Aussicht. Weitere 12 % hatten schon feste Zukunftspläne. Daraus ergibt sich, dass 14 % offenbar keinen direkten beruflichen Anschluss gefunden haben. Die Anschlussuntersuchung ergab, dass von der gesamten Untersuchungspopulation nur 0,2 % der Befragten arbeitslos waren. Zu dieser Zeit lag die allgemeine Arbeitslosen-

⁴ Vgl. MARR (1991, S. 51).

⁵ Vgl. MARR (1996, S. 2).

⁶ Vgl. zum Folgenden KLEIN (1993, S. 5 f.).

quote in Deutschland bei 8,9 % (1987) beziehungsweise 8,7 % (1988)⁷.

Nach den Untersuchungen von DÖNSELMANN/STICKSEL im Jahre 1996 wechselten 75 % aller ausscheidenden Offiziere reibungslos in den Zivilberuf.⁸ Etwa 37 % starteten direkt im Anschluss an das Dienstzeitende, und ebenso viele hatten eine Überlappungszeit zwischen zivilem und militärischem Erwerbsleben von bis zu sechs Monaten. 25 % mussten eine Wartezeit akzeptieren, wobei weniger als ein Prozent länger als zwölf Monate beschäftigungslos war. Allerdings erkannten DÖNSELMANN/STICKSEL hier einen Negativtrend. Demnach gab es noch im Zeitraum von 1988 bis 1992 kaum Zeitverzögerungen im Berufswechsel. Nach 1992 ist die, zumindest zeitweise, Beschäftigungslosigkeit sprunghaft angestiegen, begleitet von einer Abnahme der Überlappungen zwischen beiden Berufen. Als Gründe hierfür nennen sie die geschwächte Wirtschaftslage in Deutschland ab dieser Zeit. Dies zeigen auch die Untersuchungen des Instituts für Personal- und Organisationsforschung. 1991 gaben nur fünf Prozent an, nach der Wehrdienstzeit beschäftigungslos gewesen zu sein, von denen nur 1,5 % länger als drei Monate ohne Arbeitgeber waren.⁹ 1996 hatte sich diese Lage erheblich verschlechtert. Der Anteil derer, die zumindest vorübergehend arbeitslos waren, verdoppelte sich auf 10,2 %.¹⁰ Durch den Anteil von ca. 10 % Langzeitarbeitslosen der Betroffenen wurde der Mittelwert der vorübergehenden Arbeitslosigkeit auf ca. sechs Monate gesteigert. Der Median lag bei 3,5 Monaten. In den Untersuchungen von 1991 und 1996 wurde auch der Frage nach Problemen in der Übergangs- bzw. Anpas-

⁷ Vgl. Bundesanstalt für Arbeit (2000a).

⁸ Vgl. hierzu und zum Folgenden DÖNSELMANN/STICKSEL (1996, S. 36 f.).

⁹ Vgl. MARR (1991, S. 86).

¹⁰ Vgl. hierzu und zum Folgenden MARR (1996, S. 9).

sungsphase in den Zivilberuf nachgegangen. Die Ergebnisse waren sehr ähnlich. Die häufigsten Problemfelder waren der mangelnde Einblick in die zivile Wirtschaft, die unzureichende bzw. nicht vorhandene Umsetzbarkeit des Studiums während der Dienstzeit und damit verbunden die lange Zeitspanne zwischen Studienabschluss und Einsatz dieses Wissens in der beruflichen Tätigkeit. Eine weitere Hürde stellte offenbar die schlechte Übertragbarkeit der in der militärischen Tätigkeit erworbenen Kompetenzen und Erfahrungen auf den Zivilberuf dar.¹¹ Auf die Frage nach den in der Bundeswehr erworbenen Kompetenzen äußerten sich die Befragten 1984 bis 1987 positiv zu den sozialen Fähigkeiten, zum Organisations- und Planungsvermögen sowie zu Belastbarkeit und Durchsetzungsvermögen.¹²

Seitens der Arbeitgeber bestanden 1991 in 58,1 % der Fälle besondere Erwartungen gegenüber den Befragten in ihrer Eigenschaft als ehemalige Offiziere.¹³ 1996 waren es 55 % der Befragten.¹⁴ Die Offiziere wurden wegen ihrer Führungsqualitäten und -erfahrungen geschätzt. Konkret genannt wurden Organisations-, Planungs- und Entscheidungsfähigkeit, Durchsetzungsvermögen und Engagement. Der Offizier verkörpert eine loyale, disziplinierte, belastbare und flexible Person. Ihm wird häufig eine schnelle berufliche Entwicklung prognostiziert. Allerdings gibt es auch negative, vorgefasste Meinungen. Diese betreffen die Kreativität, die Fähigkeit zur Teamarbeit, den Führungsstil und die Kenntnisse der zivilwirtschaftlichen Praxis. DOMSCH befragte Unternehmen nach deren Einschätzung bezüglich der Einsatzmöglichkeiten ehemaliger Offiziere. Das Ergebnis war durchaus

¹¹ Vgl. hierzu MARR (1991, S. 20) sowie MARR (1996, S. 10 f.).

¹² Vgl. KLEIN (1993, S. 9).

¹³ Vgl. hierzu und zum Folgenden MARR (1991, S. 28 f.).

¹⁴ Vgl. hierzu und zum Folgenden MARR (1996, S. 14 f., S. 38 f.).

positiv. Beinahe 80 % der Unternehmen gaben die Einsatzmöglichkeiten für Offiziere mit „sehr gut“ oder „bedingt gut“ an.¹⁵

2.2 Gehälter und Positionen im Zivilberuf

Bei den Einstiegsgehältern im Zivilberuf ergaben sich große Differenzen, welche auf mehrere Faktoren zurückzuführen sind. Zum einen spielt die Übereinstimmung des Bewerbers mit dem Job-Profil eine Rolle. Je größer Deckungsbreite und -tiefe ausfallen, desto höher steigt das realisierbare Einstiegsgehalt. DÖNSEL-MANN/STICKSEL erwähnen beispielhaft ein vorstellbares Einstiegsgehalt bei einem Offizier, der sich für einen technischen Beruf bewirbt und auf eine militärische Vergangenheit in Wartungs- und Instandsetzungstätigkeiten sowie ein adäquates Studium verweisen kann, von maximal DM 100.000 jährlich. Das durchschnittliche Einstiegsgehalt angesichts der durch die Dienstzeit erlangten Erfahrung wird von den entsprechenden Personalverantwortlichen mit DM 70.000 – 75.000 eingeschätzt.¹⁶ Die empirischen Untersuchungen der von DÖNSELMANN/STICKSEL untersuchten Stichprobe, welche ca. 500 Offiziere aus den Ausscheidejahrgängen 1988 bis 1995 umfasste, bestätigten diese Zahlen. Sie ermittelten DM 71.400 als das durchschnittlich realisierte Jahresbruttogehalt über die gesamte Stichprobe.¹⁷

In der Berufsverlaufsanalyse von 1991 stellte sich ein durchschnittliches Einstiegsgehalt von DM 71.900 bei einem Median von DM 75.000 und einem Spitzenwert von DM 120.000 her-

¹⁵ Vgl. DOMSCH ET AL. (1987, S. 16).

¹⁶ Vgl. DÖNSELMANN/STICKSEL (1996, S. 19).

¹⁷ Vgl. DÖNSELMANN/STICKSEL (1996, S. 32).

aus.¹⁸ Die Folgeuntersuchung lieferte ein sehr ähnliches Ergebnis, allerdings wurde der Spitzenwert mit DM 350.000 beziffert.¹⁹

Drei Jahre nach Verlassen der Truppe zeigten sich deutliche Aufwärtstendenzen im Gehalt. Das Durchschnittsgehalt betrug gemäß der 1991 angestellten Befragung DM 98.000 mit einem Median von DM 95.000. Die längerfristige Einkommensentwicklung konnte durch die breit gefächerte Grundgesamtheit der Befragung 1996 beobachtet werden. So ergab sich damals ein Gehaltsmittelwert von DM 96.000 nach einer zivilberuflichen Tätigkeitszeit von drei Jahren (Median DM 90.000); fünf Jahre nach Ausscheiden aus den Streitkräften waren es durchschnittlich DM 118.000 bei einem Median von DM 107.500 und zehn Jahre danach wurden im Mittel DM 137.000 bei einem Median von rund DM 130.000 als Jahresgehalt angegeben. Der Spitzenwert lag bei DM 750.000 jährlich.²⁰

Laut den Untersuchungen von DÖNSELMANN/STICKSEL wurde fast ein Drittel der ausgeschiedenen Offiziere direkt auf eine Position mit Personalverantwortung eingestellt, ein weiteres Drittel wurde dahingehend ausgebildet.²¹ Die Untersuchung von 1991 ergab, dass 34,5 % der ausgeschiedenen Zeitoffiziere direkt auf Positionen mit Führungsverantwortung (Gruppenleiter oder höher) eingestellt wurden.²² Der Großteil bekleidete Sachbearbeiterfunktionen oder befand sich in der Ausbildung zur Führungskraft. Diese Angaben wurden durch die Folgeuntersuchung 1996 bestätigt, welche nahezu identische Ergebnisse lieferte.²³ Nach den

¹⁸ Vgl. MARR (1991, S. 4).

¹⁹ Vgl. MARR (1996, S. 32).

²⁰ Vgl. MARR (1996, S. 95 ff.).

²¹ Vgl. DÖNSELMANN/STICKSEL (1996, S. 17).

²² Vgl. MARR (1991, S. 61).

²³ Vgl. MARR (1996, S. 30).

ersten Berufsjahren änderte sich das Bild der hierarchischen Struktur jedoch. Viele Unternehmen mit konventioneller Personalentwicklungspolitik haben die als Sachbearbeiter eingestellten Mitarbeiter innerhalb der ersten drei Jahre auf Führungspositionen gesetzt, und die in Management-Development-Programme versetzten Personen haben ihre Ausbildung dort abgeschlossen. Nach drei zivilen Berufsjahren ließ sich 1991 der Führungskräfteanteil der Befragten mit 76,3 % und 1996 mit rund 78 % beziffern, wobei die Gruppen- und Abteilungsleiterebenen mit jeweils rund einem Drittel dominierten.²⁴

Ein näheres Indiz zur Analyse der Position im Unternehmen liefert die Anzahl der unterstellten Mitarbeiter. 1996 gaben 73,4 % der Befragten an, Führungsverantwortung getragen zu haben. 25,7 % haben zwischen eine und fünf unterstellte Personen, weitere 18,7 % zwischen sechs und 15 Mitarbeiter geführt.²⁵ Der Median liegt bei fünf Mitarbeitern. Von den Befragten mit Personalverantwortung gaben 37,1 % an, dass sich unter ihren Mitarbeitern Akademiker befinden. Der Median bei den geführten Akademikern lag dabei bei zwei.

2.3 Zufriedenheit der Befragten

Als sehr zufrieden mit der militärischen Zeit nach dem Studium äußerten sich 1991 27,6 % der Befragten, 52,4 % waren zufrieden, weitere 10,9 % neutral, und bei 9,1 % der Befragten überwog die Unzufriedenheit. Die Folgeuntersuchung lieferte sogar noch etwas optimistischere Ergebnisse.²⁶ KLEIN sieht die Gründe für die hohe Zufriedenheit in den als positiv empfundenen Auf-

²⁴ Vgl. MARR (1991, S. 63) sowie MARR (1996, S. 30).

²⁵ Vgl. hierzu und zum Folgenden MARR (1996, S. 31 f.).

²⁶ Vgl. MARR (1996, S. 46).

stiegsmöglichkeiten, dem kameradschaftlichen Umfeld, der Sicherheit des Arbeitsplatzes und dem geregelten Einkommen.

Nachteilig auf die Zufriedenheit wirkten sich hauptsächlich die hohe Dienstzeitbelastung, mangelnde Weiterbildungsmöglichkeiten, eine fehlende Verwertbarkeit der militärischen Tätigkeit für den Zivilberuf und das mangelnde Ansehen des Offizierberufs in der Öffentlichkeit aus.²⁷ Bei den vom Institut für Personal- und Organisationsforschung durchgeführten Berufsverlaufsanalysen antwortete der überwiegende Teil der ehemaligen Offiziere auf die Frage nach der Zufriedenheit mit ihrer bisherigen Karriereentwicklung durchweg positiv.

Karrierezufriedenheit	1991 ²⁸	1996 ²⁹
sehr zufrieden	37,9 %	35,9 %
eher zufrieden	46,1 %	43,8 %
weder noch	10,5 %	11,9 %
eher unzufrieden	4,7 %	6,6 %
sehr unzufrieden	0,9 %	1,8 %

Tab. D.2: Zufriedenheit mit der Karriereentwicklung 1991/96

Bei der vergleichenden Beurteilung zwischen Bundeswehrzeit und erster zivilberuflicher Tätigkeit zeigte sich, dass sich nach dem Ausscheiden unter anderem die Zufriedenheit in Bezug auf Einkommen, Selbstständigkeit bei der Arbeit sowie Verwertbarkeit des Studiums gesteigert hat. Weiterhin wurde positiv aufgenommen, dass der Zwang zur Mobilität eine weniger wichtige Rolle spielt als in der Bundeswehr. In puncto Führungstätigkeiten

²⁷ Vgl. KLEIN (1993, S. 4).

²⁸ Vgl. MARR (1991, S. 13).

²⁹ Vgl. MARR (1996, S. 100).

und Sicherheit des Arbeitsplatzes waren die Befragten bei der Bundeswehr erwartungsgemäß zufriedener.³⁰ Eine hohe Korrelation lag zwischen der Zufriedenheit und der erreichten Position vor. Ähnlich, wenn auch nicht ganz so signifikant, stellt sich die Korrelation der Zufriedenheit mit dem Gehalt dar.³¹ Die nachfolgende Studie von 1996 bestätigte diese Erkenntnisse.³² „Gefragt nach dem Gefühl als ehemaliger Offizier im Zivilleben äußerten sich mit 55,2 % mehr als die Hälfte aller Befragten mit „sehr zufrieden“. Weitere 39,1 % waren zufrieden. Teilweise enttäuscht wurden 3,7 % und bei vier Personen überwog die Enttäuschung.“³³ Die Folgeuntersuchung von 1996 bestätigte auch diese Feststellung. Es gaben 93 % der Befragten an, sich insgesamt zufrieden oder sehr zufrieden zu fühlen. Der Anteil der Unzufriedenen lag bei einem Prozent, sehr unzufrieden war kein Befragter. Es liegt eine erwartungsgemäß hohe Korrelation vor zwischen den Merkmalen „Zufriedenheit als ehemaliger Offizier im zivilen Leben“ und „Zufriedenheit mit der bisherigen Laufbahnentwicklung“.³⁴

Auf die Frage, ob sie sich wieder für die gleiche berufliche Laufbahn entscheiden würden, antworteten die durch das Sozialwissenschaftliche Institut der Bundeswehr Befragten mit einer Mehrheit von über zwei Dritteln mit „ja“, weitere 15 % würden sich für eine kürzere Verpflichtungszeit entscheiden, und 13 % würden nicht wieder zur Bundeswehr gehen.³⁵ Bei den Befragungen von 1991 und 1996 wurde als zusätzliche Merkmalsausprägung auf

³⁰ Vgl. KLEIN (1993, S. 6 f.).

³¹ Vgl. MARR (1991, S. 14).

³² Vgl. MARR (1996, S. 39 f.).

³³ MARR (1991, S. 14 f.).

³⁴ Vgl. MARR (1996, S. 47).

³⁵ Vgl. KLEIN (1993, S. 10).

diese Frage der Punkt „keine Entscheidung“ aufgenommen, welchen 1991 rund 15 % und 1995/96 29 % angaben. Für die gleiche Dienstzeit hätten sich 1991 rund 55 % und in der Folgerhebung 52 % entschieden. Jeweils rund 3 % hätten sich kürzer verpflichtet, und 27 % bzw. 15 % würden sich nicht wieder verpflichten.³⁶

3 Vergleich der Karriere mit Absolventen ziviler Hochschulen

In den Jahren 1991 und 1996 wurden die ehemaligen Offiziere nach der Einschätzung ihrer Karrierechancen im Vergleich zu Absolventen ziviler Hochschulen gleichen Alters, also mit ca. vier Jahren Berufserfahrung, und solchen ohne berufliche Praxis gefragt. 1991 zeigte sich, dass die Behauptung, ehemalige Offiziere stehen mit gleichaltrigen zivilen Hochschulabgängern im Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt, so nicht haltbar ist. Vielmehr würden sie sich zwischen denen ohne und mit Berufserfahrung ansiedeln; oft werden sie aber als ‚high potentials‘ angesehen, die sich nach anfänglichen Problemen durch den Berufswechsel schnell zu Leistungsträgern entwickeln können.³⁷ DOMSCH kam 1984 zu der gleichen Erkenntnis.³⁸

Nach drei Jahren Berufspraxis waren zwei Drittel der Befragten der Meinung, sie hätten den zeitlichen Vorsprung der Absolventen ziviler Hochschulen bereits aufgeholt. Weitere 17 % meinten, sie werden den Vorsprung nach zwei weiteren Jahren ausgeglichen haben. Ein relativ geringer Teil der Befragten schätzte den Vorsprung als noch größer oder nicht aufholbar ein.³⁹ 1995/96

³⁶ Vgl. MARR (1991, S. 131) sowie MARR (1996, S. 46 f.).

³⁷ Vgl. MARR (1991, S. 37 f.).

³⁸ Vgl. DOMSCH ET AL. (1984, S. 137).

³⁹ Vgl. hierzu MARR (1991, S. 90) sowie MARR (1996, S. 41 f.).

waren die Ergebnisse ähnlich, jedoch mit einer leichten Tendenz zu Gunsten der zivilen Hochschulabsolventen mit Berufspraxis⁴⁰, was eventuell darauf zurückzuführen ist, dass sich die Befragten zu Beginn ihrer zivilen Tätigkeit etwas überschätzt haben. Die durchschnittlich benötigte Zeit, um eventuelle Laufbahnnachteile aufzuholen, wurde mit 2,2 Jahren angegeben.⁴¹ Im direkten Vergleich mit zivilen Studienabsolventen waren die Ergebnisse des Sozialwissenschaftlichen Instituts der Bundeswehr ebenfalls optimistisch. Zwei Drittel der 1984/85 beziehungsweise 1987/88 befragten Absolventen sahen ihre Berufsaussichten in Bezug auf die Bewerbung zumindest als vergleichbar an.⁴²

4 Zusammenfassung

KLEIN zieht aus seiner Untersuchung sehr erfreuliche Schlüsse für die Bundeswehr: „Wenn man den Ergebnissen Repräsentativität zubilligt, so lässt sich drei Jahre nach Dienstzeitende für Hochschulabsolventen die Behauptung aufstellen, dass ihre Eingliederung in das zivile Berufsleben gelungen ist. ... Nimmt man die Antworten der Befragten als Maßstab, so ist die Feststellung erlaubt, dass sich die Mehrheit der Hochschulabsolventen ohne große Schwierigkeiten auf die zivilen Anforderungen umstellen konnte und dann auch im Zivilberuf erfolgreich war.“⁴³ Die anderen analysierten Studien bestätigen diese Aussage.

Bei den Einkommen traten große Spannen auf. „Ein Teil der ehemaligen Offiziere muss ... Einkommensverluste hinnehmen,

⁴⁰ Vgl. MARR (1996, S. 19).

⁴¹ Vgl. MARR (1996, S. 41).

⁴² Vgl. KLEIN (1993, S. 5).

⁴³ KLEIN (1993, S. 6).

die bereits nach wenigen Jahren mehr als ausgeglichen sind.“⁴⁴ Ihren erfolgreichen Wechsel in den Zivilberuf sieht KLEIN hauptsächlich in ihrem Engagement, ihren persönlichen Fähigkeiten, aber auch in den während der Bundeswehrzeit erworbenen Kenntnissen und Erfahrungen begründet. KLEIN belegt anhand der Analyse von Studienabbrechern auch, dass nur die Kombination von militärischer Dienstzeit und abgeschlossenem Studium an einer der Universitäten der Bundeswehr zum aufgezeigten Erfolg führt.⁴⁵ Es herrschte in allen Untersuchungspopulationen deutliche Zufriedenheit mit der Entwicklung ihrer zivilberuflichen Laufbahn vor.

⁴⁴ MARR (1991, S. 35).

⁴⁵ Vgl. KLEIN (1993, S. 13).

E. Design und Methode der Karriereanalyse 2001

MARTIN ELBE/MICHAEL MÜLLER

1	Theoretische und empirische Anhalte für die Karriereanalyse 2001	76
2	Design, Methode und Instrument	77
2.1	Das Forschungsdesign	77
2.2	Forschungsmethode und Fragebogenkonstruktion	77
2.3	Die Stichprobe der Karriereanalyse 2001	78
3	Die statistische Auswertung der Karriereanalyse 2001	82
3.1	Gütekriterien	82
3.2	Statistische Verfahren	85
4	Zusammenfassung	87

1 Theoretische und empirische Anhalte für die Karriereanalyse 2001

Die Karrieren von ehemaligen Zeitoffizieren mit Studium standen in der Vergangenheit oftmals im Mittelpunkt empirischer Untersuchungen.¹ Dennoch zeigen sich deutliche Mängel in den bisherigen Forschungsvorhaben: So wurde der Innenperspektive von Karrieren, also der subjektiven Wahrnehmung der Befragten wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Auch war es nicht möglich, Karriereverläufe theoretisch begründet abzubilden, da es hierfür des Erzählcharakters in den bisherigen Befragungen ermangelte.² Zweifelsohne basiert die Karriereanalyse 2001 auf den Untersuchungen der Jahre 1991 sowie 1996 und damit letztlich auch auf den ursprünglichen Untersuchungen des Sozialwissenschaftlichen Instituts der Bundeswehr.

Bei näherer Betrachtung zeigen sich jedoch erhebliche Unterschiede. Die Karriereanalyse 2001 erhebt nicht nur den Anspruch, Karriereverläufe zu erfassen, sondern möchte darüber hinaus die Haupteinflussfaktoren, die für besonders „gute“ oder „schlechte“ Karrierewerte verantwortlich sind, aufdecken. Dadurch sollen Handlungsempfehlungen zur Verbesserung des Berufseinstiegs für ehemalige Zeitoffiziere gewonnen werden. Auch bei der Karriereanalyse 2001 handelt es sich um eine *explorative* Untersuchung. Ergänzt wurde hier aber ein Abschnitt zur Analyse des Karriereverlaufs, der auch die Möglichkeit zur Konstruktion eines Karriereindexes bietet, der sowohl die Innen- als auch die Außenperspektive von Karriereerzählungen zu integrieren vermag. Um einen zeitlichen Verlauf darzustellen, ist das Vorhandensein von

¹ Vgl. hierzu Beitrag D in diesem Band.

² Vgl. hierzu Beitrag C in diesem Band.

zu verschiedenen Zeitpunkten erhobenen Messwerten eine notwendige Bedingung. Mit einer Untersuchungspopulation, die durch die Ausscheidejahrgänge zwischen 1983 und 1997 einen Zeitraum von immerhin 14 Jahren repräsentativ abdeckt, ist die Karriereanalyse 2001 in dieser Hinsicht sicherlich die bisher tiefgreifendste Untersuchung.

2 Design, Methode und Instrument

2.1 Das Forschungsdesign

Die Karriereanalyse 2001 mit ihrer explorativen Vorgehensweise ist den Feldstudien zuzuordnen, beinhaltet jedoch einige Aspekte einer Fallstudie (z. B. den sinnhaften Bezug auf eine Organisation, die hohe Ausgangshomogenität der Gruppe der Befragten). Die Karriereanalyse 2001 erhebt zwar Daten zu mehreren Zeitpunkten, indem sie den Befragten auch zahlreiche in der Vergangenheit liegende Daten abverlangt, allerdings werden alle Daten zum selben Zeitpunkt erfasst. Sie ist somit den Querschnitterhebungen zuzurechnen.

2.2 Forschungsmethode und Fragebogenkonstruktion

Auch für die Karriereanalyse 2001 wurde auf die Methode der Befragung mit Hilfe des Erhebungsinstruments Fragebogen zurückgegriffen, da dies zum einen zugleich den Kriterien von Wirtschaftlichkeit und Effizienz entspricht, zum anderen aber die Gefahr unkontrollierbarer Verzerrungen, wie sie im Rahmen von mündlichen Befragungen, die nicht den Standards qualitativer Forschung entsprechen (z. B. bei Telefoninterviews), vermieden werden. Die Karriereanalyse 2001 ist die dritte am Institut für Personal- und Organisationsforschung durchgeführte Befragung dieser Art. Der Fragebogen basiert auf den Fragebögen der beiden Untersuchungen der Jahre 1991 und 1996, wobei zum Teil erheb-

liche Veränderungen vorgenommen wurden. Des weiteren werden in der Neuauflage der Karriereanalyse erstmals in weitreichendem Maße die Karriereverläufe erfasst, und es wird auch ein Karriereindex gebildet. Mit Hilfe des Fragebogens der Karriereanalyse 2001 werden 194 Merkmale in 52 Fragen gemessen. Der Fragebogen, der zusammen mit einem Begleitschreiben³ verschickt wurde, gliedert sich in fünf Teile:⁴

- I. Zivilberufliche Tätigkeit (17 Fragen, 48 Merkmale),
- II. Weiterbildung und Übergangsmaßnahmen (5 Fragen, 40 Merkmale),
- III. Bundeswehrzeit (14 Fragen, 55 Merkmale),
- IV. Verlauf der Karriere (10 Fragen, 42 Merkmale),
- V. Allgemeine Angaben zur Person (6 Fragen, 9 Merkmale).

Die Reihenfolge der Themen und der einzelnen Fragen sowie die Zuordnung einzelner Fragen zu den Themen wurde so gewählt, dass die Befragten „emotional durch den Fragebogen“ geführt und Effekte der sozialen Erwünschtheit möglichst vermieden wurden. Die Skalenrichtungen wurden vereinheitlicht: Bei der Abfrage ordinalskaliertter Fragen wurden die Merkmalsausprägungen einheitlich von positiv zu negativ verlaufend dargestellt.

2.3 Die Stichprobe der Karriereanalyse 2001

Jedes empirische Sozialforschungsprojekt in Form einer Feldstudie steht vor der Grundsatzentscheidung zwischen Total- und Stichprobenerhebung. Meist ist die Erfassung sämtlicher zur Grundgesamtheit gehörender Probanden mit sehr hohen Kosten

³ Vgl. Anhang I.

⁴ Vgl. Anhang 2.

verbunden und liefert dennoch paradoxerweise gelegentlich schlechtere Ergebnisse als eine qualifizierte Stichprobe.⁵ Daher ist eine Stichprobenziehung das heute übliche Verfahren in der empirischen Sozialforschung.⁶ Die Grundgesamtheit der Karriereanalyse 2001 besteht aus allen ehemaligen Offizieren der Bundeswehr, die erfolgreich an einer Universität der Bundeswehr studiert haben, und umfasst somit fast 15.000 Probanden. Da eine Totalerhebung aus Kosten- und Zeitgründen nicht in Frage kam, musste das Forschungsprojekt auf ein geeignetes Auswahlverfahren zurückgreifen. Die Grundgesamtheit der Karriereanalyse 2001 ist durch die Absolventenforen der Universitäten der Bundeswehr ausreichend genau erfasst.

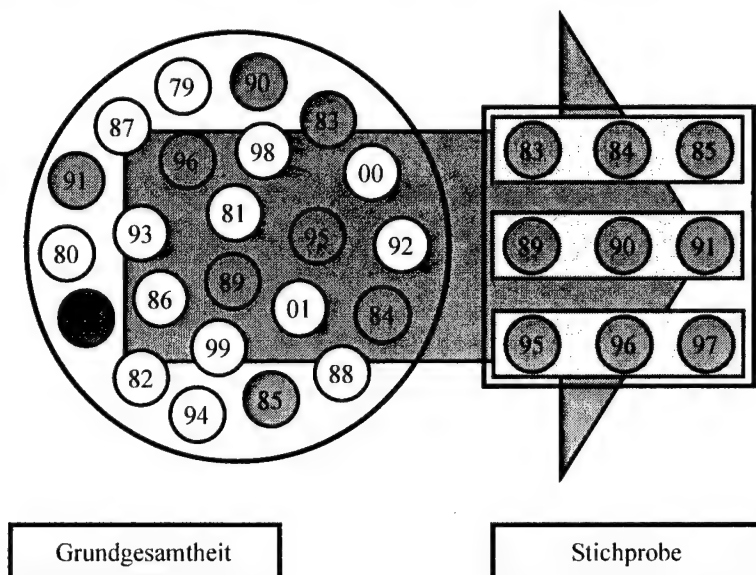
Eine Stichprobe legitimiert sich durch ihren Anspruch, die Grundgesamtheit möglichst exakt abzubilden, also repräsentativ zu sein.⁷ Die Konsequenz dieser Aussage bedeutet im Fall der Karriereanalyse 2001, dass sich die Stärken der Ausscheidejahrgänge vom Zeitpunkt der Aufnahme des Lehrbetriebs im Jahre 1973 bis heute in der Stichprobe proportional widerspiegeln sollten. Allerdings ermöglicht es eine solch exakte Auswahl nicht, Unterschiede im Antwortverhalten erkennen zu können, die auf Grund des Ausscheidejahrganges und somit auf Grund möglicher zeitlicher Einflüsse entstanden sein könnten, denn es ist davon auszugehen, dass sich diese Einflüsse über den 22 Jahre langen Zeitraum nur allmählich verändert haben und bei diesem Vorgehen die Zahl der Rückläufer pro Jahrgang zu gering ausfallen würde. Daher bot sich hier eine geschichtete Auswahl von drei, jeweils sechs Jahre auseinanderliegenden Ausscheidejahrgängen

⁵ Vgl. FINK (1995, S. 35), ALTHOFF (1993, S. 21), SCHNELL/HILL/ESSER (1999, S. 251), BOHLEY (1996, S. 498).

⁶ Vgl. ALTHOFF (1993, S. 20).

⁷ Vgl. ALTHOFF (1993, S. 28), SCHNELL/HILL/ESSER (1999, S. 284).

(1984, 1990, 1996) an, um somit dem Anspruch einer zeitraum-
abdeckenden sowie repräsentativen Abbildung gerecht zu werden.
Zudem sollte auf diese Weise die Möglichkeit des Aufdeckens
zeitlicher Einflüsse beibehalten werden. Um eine genügend große
Zahl an Rückläufern pro Schicht sicherzustellen, wurden die drei
ausgewählten Jahrgänge durch Vor- und Nachlagerung jeweils
eines weiteren Jahrgangs verstärkt (vgl. Abbildung E.1).



*Abb. E.1: Die Auswahl der geschichteten Stichprobe
aus der Grundgesamtheit*

Die Anzahl der ausgeschiedenen Offiziere, die zur Grundgesamt-
heit der Karriereanalyse 2001 gehören, ist in den drei Schichten
nicht gleich groß. Für die erste Schicht (1983 bis 1985) beträgt sie
474, für die zweite Schicht (1989 bis 1991) 851 und für die dritte
Schicht (1995 bis 1997) 1.414 Probanden. Eine repräsentative
Auswahl würde verlangen, dass die drei Schichten in der Stich-

probe entsprechend ihrer Stärke proportional vertreten sind. Für die Karriereanalyse 2001 wurde allerdings ein nichtproportionales Auswahlverfahren vorgezogen, da verschieden große Schichten die Anwendung von statistischen Verfahren erschwert hätten.⁸ Die Folge dieses Vorgehens ist eine Gleichgewichtung der drei Schichten. Der so entstandene Repräsentativitätsverlust wurde zu Gunsten der Anwendung höherwertiger statistischer Auswertungsverfahren bewusst in Kauf genommen.

Die Repräsentativität einer Stichprobe stellt auch Ansprüche an die Durchführung des Auswahlverfahrens. Um sie zu gewährleisten ist es notwendig, dass die Stichprobe durch Zufallsauswahl gezogen wird und während der Ziehung verzerrende Einflüsse ausgeschaltet werden.⁹ Um dies sicherzustellen, wurde für die Auswahl der Befragten eine Zufallszahlentabelle¹⁰ verwandt. Die zu den einzelnen Schichten gehörenden Grundgesamtheiten wurden alphabetisch geordnet und somit in eine Reihenfolge gebracht, die einer systematischen, aber dennoch zufälligen Sortierung entspricht.¹¹ Dieses Auswahlverfahren entspricht einer Ziehung mit Zurücklegen. Da aber Elemente, die bereits gezogen waren, nicht doppelt verwendet werden sollen (dies würde bedeuten, dass einem Probanden mehrere Fragebögen zugesandt würden), wurden Mehrfachnennungen ignoriert. Pro Schicht wurden 350 anzuschreibende Absolventen gezogen, also insgesamt 1050 ehemalige Zeitoffiziere mit Studium.

⁸ Vgl. ALTHOFF (1993, S. 53 f.).

⁹ Vgl. ALTHOFF (1993, S. 25), SCHNELL/HILL/ESSER (1999, S. 249).

¹⁰ Die verwendete Tabelle stammt aus BLEYMÜLLER/GEHLERT (1996, S. 83).

¹¹ Um eine Auswahl mit Zufallszahlen zu treffen, muss die Grundgesamtheit in eine Reihenfolge gebracht werden. Eine alphabetische Sortierung ist zwar willkürlicher Art, beeinträchtigt aber nicht die Zufälligkeit des Auswahlverfahrens, denn es ist davon auszugehen, dass das Antwortverhalten der Probanden nicht mit den Anfangsbuchstaben ihrer Namen in Verbindung steht.

Da es sich bei der Karriereanalyse 2001 um eine explorative Untersuchung handelt, gelten für den Mindeststichprobenumfang keine exakten Richtlinien.¹² Es ist aber davon auszugehen, dass der Anspruch der Repräsentativität mehr als ausreichend erfüllt ist, da bei der Bestimmung des Stichprobenumfanges die absolute Größe der Stichprobe wichtiger ist als die relative.¹³ Die Stichprobengröße der Karriereanalyse ist mit 1.050 Elementen etwa genau so groß wie der übliche Umfang bei Bevölkerungsumfragen¹⁴, die i. d. R. eine um ein Vielfaches größere Grundgesamtheit abdecken müssen.

3 Die statistische Auswertung der Karriereanalyse 2001

3.1 Gütekriterien

Die Karriereanalyse 2001 nutzt eine Vielzahl statistischer Verfahren, um Zusammenhänge und Regelmäßigkeiten quantitativ ausdrücken zu können. Da die Anwendung statistischer Analysen nur im Kontext des gesamten Forschungsprozesses der Karriereanalyse beurteilt werden kann, ist die Konstruktion des Fragebogens von entscheidender Bedeutung für die Gültigkeit der statistisch errechneten Ergebnisse. Die Qualität des Fragebogens und demnach auch der errechneten Ergebnisse lässt sich anhand der drei Testgütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität einordnen.¹⁵

Ein Fragebogen ist dann *objektiv*, wenn die Beantwortung der einzelnen Fragen unabhängig von den Befragten selbst zu den

¹² Vgl. BORTZ/DÖRING (1995, S. 70).

¹³ Vgl. HELMSCHROT (2001).

¹⁴ Vgl. HÄDER (2000).

¹⁵ Vgl. BORTZ/DÖRING (1995, S. 180).

gleichen Resultaten gelangt. Im Einzelnen bedeutet dies, dass die Beurteilung einer Entscheidungsfrage durch die Befragten mit richtig oder falsch bzw. die Bewertung des Ausprägungsgrades eines untersuchten Merkmals mit stark oder schwach in gleicher Weise zu erfolgen hat.¹⁶ In vielen Teilen des Fragebogens der Karriereanalyse 2001 ist davon auszugehen, dass das Kriterium der Objektivität voll erfüllt ist. Beispiele hierfür sind die Fragen zur Studienabschlussnote oder der Teilstreitkraftzugehörigkeit.¹⁷ Bei anderen Items ist allerdings fraglich, ob alle Befragten die gleiche Vorstellung von den Begriffen, z. B. Lebenszufriedenheit oder Selbstdisziplin¹⁸, haben. Es gibt aber keinen Anlass zur Vermutung, dass sich die Grundgesamtheit der Karriereanalyse 2001 hinsichtlich ihres Frageverständnisses von anderen Populationen abhebt, so dass von einer Normalverteilung der unsystematischen Fehler ausgegangen werden kann. D. h. dass eine Fehlinterpretation einer Frage durch eine gegenläufige Fehlinterpretation ausgeglichen wird und sich, über die gesamte Stichprobe hinweg gemessen, die Summe dieser Fehler ausgleicht.¹⁹

Die *Reliabilität* des Fragebogens der Karriereanalyse 2001 ist nicht pauschal z. B. durch Anwendung des Testhalbierungs-Verfahrens quantifizierbar, weil sich nicht alle abgefragten Merkmale des Fragebogens für dieses Verfahren eignen. Das Ergebnis würde zu gut ausfallen, da bei vielen Fragen von annähernd perfekter Reliabilität ausgegangen werden muss.²⁰ Die Be-

¹⁶ Vgl. LIENERT/RAATZ (1998, S. 29), BORTZ/DÖRING (1995, S. 180).

¹⁷ Es handelt sich hierbei um die Fragen 25, 26 und 27 des Fragebogens im Anhang 2.

¹⁸ Es handelt sich hierbei um die Fragen 5, 30 und 52 des Fragebogens im Anhang 2.

¹⁹ Vgl. KÖLTRINGER (1993, S. 54).

²⁰ Die Reliabilität quantifiziert den Grad der Genauigkeit, mit dem ein abgefragtes Merkmal gemessen wird. Im konkreten Fall der Karriereanalyse

rechnung des Alpha-Koeffizienten nach CRONBACH²¹ für 22 ordinalskalierte Merkmale²² ergab einen Reliabilitätswert von 0,8826. Bei hypothesentestenden Untersuchungen werden mit einer Mindestanforderung eines Reliabilitätswertes von über 0,8 strengere Maßstäbe angesetzt als bei explorativen Untersuchungen.²³ Die Reliabilität des Fragebogens der Karriereanalyse 2001 ist damit als außergewöhnlich hoch einzustufen, da in der Praxis meist weit niedrigere Koeffizienten noch akzeptiert werden.

Die *Inhaltsvalidität* eines Fragebogens lässt sich nicht quantifizieren und kann daher nur subjektiv geschätzt werden.²⁴ Im konkreten Fall der Karriereanalyse 2001 bedeutet dies, dass die Inhaltsvalidität bei der Erfassung der Karriereverläufe nicht nur von der Inhaltsvalidität der einzelnen Fragen, die z. B. Einfluss oder subjektive Kompetenz erfassen, sondern auch stark von der Vollständigkeit der angewandten Karrieredefinition abhängt, denn diese bildet die Ausgangsbasis des Fragebogens. Alle der hier verwandten Karrieredefinition zu Grunde liegenden Gedanken²⁵ werden durch den Fragebogen auch tatsächlich erfasst und im Karriereindex umgesetzt. Daher ist von ausreichender Inhaltsvalidität auszugehen. Das zu messende Zielkonstrukt der Karriereanalyse 2001 ist die Karriere der bereits ausgeschiedenen Absolventen der Universitäten der Bundeswehr. Der Fragebogen ist

2001 ist davon auszugehen, dass Fragen z. B. nach dem Alter oder der Anzahl der Kinder diesen Anspruch nahezu perfekt erfüllen.

²¹ Die Berechnung des CRONBACH-Alpha-Koeffizienten ist das heute gebräuchlichste Verfahren zur Berechnung der Reliabilität. Vgl. hierzu BORTZ/DÖRING (1995, S. 184) und UCLA Academic Technology Services (2000).

²² Es handelt sich um die Frage 30 im Anhang 2. Diese Frage wurde ausgewählt, da sie eine geschlossene Einheit des Fragebogens bildet und ihre Reliabilität zweifelhaft war.

²³ Vgl. BORTZ/DÖRING (1995, S. 184 f.).

²⁴ Vgl. BORTZ/DÖRING (1995, S. 185).

²⁵ Vgl. Beitrag C in diesem Band.

also als konstruktvalide anzusehen, da die Operationalisierung des Karrierebegriffes durch die empirischen Ergebnisse der Analyse bestätigt wird. Es bleibt anzumerken, dass beinahe alle in der Karriereanalyse 2001 durchgeführten Signifikanztests ein Signifikanzniveau von 0,1 % deutlich unterschreiten.

3.2 Statistische Verfahren

Bei der Auswertung der Karriereanalyse 2001 wurde insbesondere auf Verfahren der deskriptiven Statistik (z. B. Häufigkeiten, Mittelwerte, Kreuztabellen) zurückgegriffen. Zur Überprüfung theoretisch begründeter Aussagen wurden dabei vielfach entsprechende (d. h. mit dem Skalenniveau verträgliche) Zusammenhangsanalysen durchgeführt (z. B. Korrelationen, Chi-Quadrat-Test).

Von besonderer Bedeutung war im Rahmen der Auswertung die Faktorenanalyse. Auch die Faktorenanalyse ist kein hypothesentestendes, sondern ein exploratives statistisches Verfahren,²⁶ und somit für das Forschungsvorgehen der Karriereanalyse 2001 besonders geeignet.

Zum Beispiel führte eine nähere Betrachtung einzelner Komponenten der Verlaufsanalyse zu interessanten Zusammenhängen. Die sechs Zeitabschnitte der Merkmale „Einfluss auf berufliches Umfeld“, „subjektive Kompetenz“ und „professioneller Status“ wurden einer auf drei Faktoren begrenzten Faktorenanalyse²⁷ unterzogen. Dabei ergab sich folgende Zuordnung:

²⁶ Vgl. BORTZ (1999, S. 495).

²⁷ Das statistische Auswerteprogramm SPSS gibt dem Anwender die Option, die Anzahl der auszuwertenden Faktoren zu begrenzen.

Faktor 1:

- Einfluss auf berufliches Umfeld als Offizier (nach dem Studium)
- Einfluss auf berufliches Umfeld gegen Ende der Bundeswehrzeit
- subjektive Kompetenz als Offizier (nach dem Studium)
- subjektive Kompetenz gegen Ende der Bundeswehrzeit
- professioneller Status als Offizier (nach dem Studium)
- professioneller Status gegen Ende der Bundeswehrzeit

Faktor 2:

- Einfluss auf berufliches Umfeld zu Beginn der zivilen Berufslaufbahn
- subjektive Kompetenz zu Beginn der Bundeswehrzeit
- subjektive Kompetenz zu Beginn der zivilen Berufslaufbahn
- subjektive Kompetenz nach 7-8 Jahren zivilberuflicher Tätigkeit
- professioneller Status zu Beginn der Bundeswehrzeit
- professioneller Status zu Beginn der zivilen Berufslaufbahn

Faktor 3:

- Einfluss auf berufliches Umfeld nach 7-8 Jahren zivilberuflicher Tätigkeit
- Einfluss auf berufliches Umfeld nach 15 Jahren zivilberuflicher Tätigkeit
- subjektive Kompetenz nach 7-8 Jahren zivilberuflicher Tätigkeit
- subjektive Kompetenz nach 15 Jahren zivilberuflicher Tätigkeit
- professioneller Status nach 7-8 Jahren zivilberuflicher Tätigkeit
- professioneller Status nach 15 Jahren zivilberuflicher Tätigkeit

Bei den Faktoren 1 und 3 fällt die Zuordnung eines geeigneten Namens oder einer Überschrift für die ladenden Merkmale leicht: Es handelt sich um die Bundeswehrzeit als Offizier bzw. um die Zeit im späteren gefestigten Zivilleben. Die zum Faktor 2 gehörenden Merkmale lassen sich mit einer Ausnahme zu den Anfangszeiten der Bundeswehr bzw. des Zivillebens zurechnen, d. h. als Übergangsphase bezeichnen. Das bedeutet, dass beim An-

kreuzverhalten der Probanden zu diesen beiden Zeitabschnitten große Analogien zu finden sind. Die theoretische Annahme, dass die einzelnen Merkmalsgruppen im vierten Teil des Fragebogens von den Befragten als gleichartig zu verschiedenen Zeitpunkten ihrer Erwerbsbiographie wahrgenommen werden und sich deshalb zu einer schlüssigen Erzählung der Karriere aggregieren lassen, scheint hiermit bestätigt.²⁸

4. Zusammenfassung

Die Karriereanalyse 2001 steht in ihrer Anlage (Design und Methode) in der Tradition der Untersuchungen zur Erfassung der Karrieren von ehemaligen Zeitoffizieren mit Studium durch das Institut für Personal- und Organisationsforschung der Universität der Bundeswehr und durch das Sozialwissenschaftliche Institut der Bundeswehr, wie sie seit Mitte der 1980er Jahre durchgeführt wurden.²⁹ Deutlich verbessert wurden hierbei aber Verlässlichkeit und Gültigkeit der Daten für die Grundgesamtheit aller ehemaligen Zeitoffiziere mit Studium durch die geschichtete Stichprobenkonstruktion.

Ein Novum stellt die Geschlossenheit des theoretischen Konstrukts dar. In Beitrag C wurde eine Karrieredefinition erarbeitet, die in der Fragebogenkonstruktion durch die Verlaufsanalyse und die Anwendbarkeit des Karriereindexes umgesetzt wurde.³⁰

²⁸ Vgl. zur Verlaufsanalyse Beitrag F in diesem Band.

²⁹ Vgl. Beitrag D in diesem Band.

³⁰ Vgl. dazu die empirischen Ergebnisse der Karriereanalyse 2001 in Teil III dieses Bandes.

**ABSOLVENTEN DER UNIVERSITÄTEN DER BUNDESWEHR
IN ZIVILEN BERUFEN: EMPIRISCHE ERGEBNISSE DER
KARRIEREANALYSE 2001**

F. Überblick und Differenzierung der Karriereverläufe von ehemaligen Zeitoffizieren mit Studium

MARTIN ELBE/WERNER VON PRONDZINSKI

1	Merkmale ehemaliger Offiziere: Zusammensetzung der Stichprobe.....	92
2	Der typische Karriereverlauf von Absolventen der Universitäten der Bundeswehr	93
3	Differenzierung der Karrieren nach Schichten.....	96
3.1	Schicht 1 (1983 bis 1985).....	96
3.2	Schicht 2 (1989 bis 1991).....	97
3.3	Schicht 3 (1995 bis 1997).....	98
3.4	Vergleich der Schichten.....	100
4	Die geteilte Karriere: Ergebnisse der Verlaufsanalyse.....	102
5	Zusammenfassung	110

1 Merkmale ehemaliger Offiziere: Zusammensetzung der Stichprobe

Im Durchschnitt sind die ehemaligen Zeitoffiziere mit Studium heute 42 Jahre alt und verheiratet oder leben in eheähnlicher Beziehung (88,8 %), wobei 82,4 % Kinder haben.¹ In einer Führungsposition tätig sind 82,9 %, durchschnittlich sind ihnen sechs Mitarbeiter unterstellt.² Der durchschnittliche Verdienst beträgt DM 163.177. 88,6 % fühlen sich „als ehemalige Offiziere der Bundeswehr heute im Zivilleben“ sehr zufrieden oder zufrieden. Diese Zahlen sprechen dafür, dass ehemalige Zeitoffiziere mit Studium den Wechsel von der militärischen zur zivilen Führungselite für sich durchaus sehr positiv gestalten können. Das Durchschnittsalter zum Zeitpunkt des Ausscheidens aus dem aktiven Dienst als Offizier liegt bei 31 Jahren.

Die angegebenen Durchschnittswerte kennzeichnen zwar die Gesamtstichprobe, trotzdem ist damit nur wenig über den Karriereverlauf der ehemaligen Offiziere ausgesagt. Hierzu ist die Stichprobe differenziert zu betrachten und, um Aussagen über Einflussfaktoren machen zu können, ist es vor allem notwendig, die Verläufe der Karrieren nachzuzeichnen. Durch die Stichprobe werden Absolventen der Universitäten der Bundeswehr seit deren Gründung (1973) bis heute berücksichtigt.³ Die erste Schicht umfasst die Ausseidejahrgänge 1983, 1984 und 1985, die zweite Schicht die Jahrgänge 1989, 1990 und 1991, die dritte Schicht die

¹ Davon hat die Hälfte zwei Kinder und jeweils etwa ein Viertel haben ein Kind oder mehr als zwei Kinder.

² Das arithmetische Mittel liegt bei 63,72 Mitarbeitern, die 50-%-Teilung der Stichprobe (Median) liegt hingegen bei sechs Mitarbeitern.

³ Unter den Befragten befinden sich auch 17 Absolventen der Fachhochschule der Bundeswehr Darmstadt.

Jahrgänge 1995, 1996 und 1997. Bei einem Gesamtrücklauf von 375 Fragebögen machten sieben der Befragten keine Angaben über den Ausscheidejahrgang, von den restlichen 368 Antworten lassen sich 111 der ersten Schicht (1983 bis 1985), 131 der zweiten Schicht (1989 bis 1991) und 126 der dritten Schicht (1995 bis 1997) zuordnen. Die Schichten sind also ausreichend ähnlich stark besetzt, um eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse im Weiteren sicher zu stellen.⁴ Im vorliegenden Beitrag werden insbesondere die Karriereverläufe und deren Wahrnehmung durch die Befragten thematisiert.

2 Der typische Karriereverlauf von Absolventen der Universitäten der Bundeswehr

Ihre zivile Karriere beginnen mehr als drei Viertel (76,2 %) der ehemaligen Zeitoffiziere mit Studium als Angestellte. Den Start in die Selbstständigkeit versuchen etwa sieben Prozent. Nur 8,6 % ließen sich als Beamte in den öffentlichen Dienst übernehmen, 2,4 % waren arbeitslos und 4,6 % der Befragten absolvierten eine weitere Ausbildung (z. B. Zweitstudium). Erstaunlich ist die Tatsache, dass lediglich neun der befragten Personen angegeben haben, arbeitslos gewesen zu sein. Von diesen neun Personen waren sechs bis zu einem halben Jahr ohne Erwerbstätigkeit und nur drei der Befragten waren längerfristig arbeitslos (einer davon 18 Monate).⁵ Die Situation direkt nach dem Ausscheiden aus der Bundeswehr stellt Abbildung F.1 dar:

⁴ Vgl. die Beiträge G, H, J und K in diesem Band.

⁵ Hier weichen die Ergebnisse deutlich von den Untersuchungen Mitte der 1990er Jahre ab. Für die hier vorgelegten Zahlen spricht aber die Repräsentativität der Erhebung. Die in Beitrag D dargestellten Ergebnisse scheinen dabei auch deutlich dem Zeitgeist und der Frageformulierung geschuldet, wenn z. B. DÖNSELMANN/STICKSEL (1996, S. 36) von einer *beschäftigungs-freien Zeit* bei 25 % der ehemaligen Zeitoffiziere sprechen.

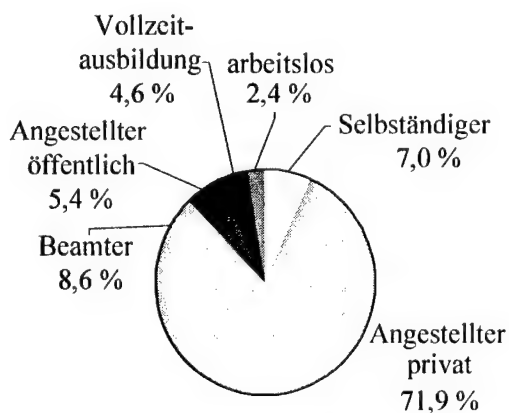


Abb. F.1: Erste zivilberufliche Tätigkeit⁶

Die ehemaligen Zeittoffiziere mit Studium beginnen ihre zivile Karriere primär in der Privatwirtschaft, lediglich 14,0 % bleiben im öffentlichen Dienst. Als größte Einzelbranche ist die Metallindustrie mit 13,3 % am beliebtesten, gefolgt von der Luft- und Raumfahrt/Wehrtechnik sowie der Elektrotechnik/Computerindustrie (jeweils 8,8 %), dem Bereich Banken/Finanzen/Versicherungen (8,4 %), der Allgemeinen Verwaltung des öffentlichen Sektors (8,2 %) und dem Bereich Beratung/Training/Weiterbildung (7,3 %).

Die grundlegende Verteilung zwischen den *Sektoren* bleibt auch im weiteren Erwerbsleben der ehemaligen Zeittoffiziere mit Studium erhalten, doch findet eine tendenzielle Verschiebung in den tertiären Sektor, also in den Bereich der Dienstleistungen statt (vgl. Tabelle F.1). Besondere Zunahmen von der Einstiegsposition zur heutigen Position verzeichnen hier insbesondere der Be-

⁶ Zur besseren Lesbarkeit wurden im Text i. d. R. die gültigen Prozente (ohne Fehlende) angegeben. Die exakten Häufigkeitsverteilungen mit Fehlenden sind dem Anhang 2 zu entnehmen.

reich Beratung, Training und Weiterbildung (7,3 % auf 10,1 %), der Bereich Verkehr und Logistik (4,9 % auf 6,5 %) und die sonstigen Dienstleistungen (1,6 % auf 5,7 %).

Sektor	Einstiegsposition	heutige Position
öffentlicher Sektor z. B. Verwaltung, Schulen, Hochschulen	13,9 %	11,4 %
primärer Sektor z. B. Fischerei, Land-/Forstwirtschaft	0,3 %	0,3 %
sekundärer Sektor z. B. Industrie, Bauwirtschaft	49,1 %	45,1 %
tertiärer Sektor z. B. Beratung, Banken, Versicherungen, EDV, Verkehr, Logistik	36,7 %	43,2 %

Tab. F.1: Ehemalige Zeitoffiziere in den Wirtschaftssektoren

Bezüglich der *Unternehmensgrößen* erscheint die Stichprobe dreigeteilt, wobei sich zwischen dem ersten Unternehmen und demjenigen, in dem die ehemaligen Zeitoffiziere mit Studium heute arbeiten, kaum Veränderungen ergeben. 31,8 % begannen in einem Unternehmen mit mehr als 5.000 Beschäftigten (heute 30,9 %), in Unternehmen mit 501 bis 5.000 Mitarbeitern fingen 30,4 % der Befragten an (heute 30,7 %), 37,7 % schließlich stiegen in Unternehmen mit bis zu 500 Mitarbeitern ein (heute sind dort 38,5 % beschäftigt). Hierbei gibt es keine klare Tendenz im Wechselverhalten (z. B. von kleineren zu größeren Unternehmen oder umgekehrt).⁷ Bei der Frage, ob *das Unternehmen gezielt ehemalige Offiziere einstellt*, haben 70,3 % der Befragten mit „nein“ geantwortet. Von den 25,1 %, die mit „ja“ geantwortet haben, sind allerdings nicht alle in der Luft- und Raumfahrt/Wehrtechnik beschäftigt. Begehrt sind ehemalige Offiziere auch

⁷ Vgl. aber auch Beitrag J in diesem Band.

in den Bereichen Verkehr/Logistik und in der Metallindustrie. Bei Verkehr und Logistik liegt die Vermutung nahe, dass diese Personen aus der militärischen Logistik (Nachschub und Instandsetzung) stammen; dies kann allerdings nicht in vollem Umfang bestätigt werden, da auch ehemalige Soldaten aus anderen Truppengattungen (z. B. Panzertruppe) in diesem Bereich arbeiten.

Auch die *Funktionsbereiche* der ehemaligen Zeitoffiziere mit Studium erscheinen relativ konstant. 17,8 % begannen in Marketing oder Vertrieb (heute 19,4 %), 10,4 % in Beratung oder Training (heute 9,8 %), 9,6 % fingen im Bereich Produktion an (heute 10,1 %), ebenso waren im Bereich Logistik 9,6 % zu Beginn ihrer zivilberuflichen Karriere beschäftigt (heute 9,8 %). Alle anderen Tätigkeitsbereiche (z. B. Personal, EDV, Controlling) liegen deutlich unter einem Anteil von 10 %, bleiben aber ebenfalls in ihrem Anteil konstant.

3 Differenzierung der Karrieren nach Schichten

3.1 Schicht 1 (1983 bis 1985)

Die erste Schicht repräsentiert bei der Wahl des *Arbeitgebers* im Wesentlichen die Gesamtstichprobe. Bei den Selbstständigen, Angestellten in der Privatwirtschaft und Arbeitslosen liegen die Werte nur geringfügig unter den Ergebnissen der Gesamtstichprobe. Die Werte im öffentlichen Dienst sind dagegen bei der Gesamtstichprobe etwas höher. Große Unterschiede gibt es jedoch bei der Verteilung auf die *Sektoren*. Mehr als die Hälfte (57,2 %) der Befragten hat im sekundären Sektor angefangen. Das sind 8,1 %-Punkte mehr als der Gesamtschnitt. Im tertiären Sektor haben dagegen nur 25,5 % angefangen. Das sind 11,2 %-Punkte weniger als in der gesamten Stichprobe. Die *Branchendeckung* der ersten Schicht ähnelt der Gesamtstichprobe. Die

Metallindustrie liegt mit 16,4 % etwas über den 13,3 % der Gesamtstichprobe. Banken/Finanzen/Versicherungen liegen mit 8,2 % leicht über dem Gesamtschnitt. Andere Bereiche wie Allgemeine Verwaltung (11,8 %), Luft- und Raumfahrt/Wehrtechnik (10,9 %) und Elektrotechnik/Computerindustrie (14,5 %) liegen etwas über dem Gesamtschnitt.

Im *Funktionsbereich* ist der auffälligste Unterschied zur gesamten Stichprobe bei der Produktion/Produktionsplanung feststellbar. Hier zeigt sich mit 16,4 % ein Plus von 6,8 %-Punkten gegenüber der Gesamtstichprobe. Entweder gab es zu der Zeit, als die Befragten dieser Schicht ausgeschieden sind, einen Mangel an Personal in diesem Bereich, so dass dort höhere Löhne geboten wurden, oder aber ausscheidende Offiziere waren zu dieser Zeit für diese Posten begehrte Mitarbeiter.

In der ersten Schicht konnten die ehemaligen Zeitoffiziere mit Studium durchschnittlich DM 70.496 als *Einstiegseinkommen* realisieren. In den gut 16 Jahren bis heute konnte diese Gruppe ihr Gehalt auf durchschnittlich DM 187.973 steigern.

3.2 Schicht 2 (1989 bis 1991)

In dieser Schicht sind prozentual die wenigsten Selbstständigen, Angestellte im öffentlichen Dienst, Beamte, Arbeitslose oder in Vollzeitausbildung befindliche Personen. Dagegen liegen die *Angestellten im privatwirtschaftlichen* Sektor mit 83,1 % weit über dem Gesamtdurchschnitt. Wird diese Schicht genauer betrachtet und werden die einzelnen Jahrgänge untersucht, kann festgestellt werden, dass der Jahrgang 1991 weder im öffentlichen Dienst vertreten ist, noch dass dieser Schicht angehörige Probanden im ersten Jahr der zivilberuflichen Tätigkeit in Vollzeitausbildung standen. Daraus lässt sich schließen, dass die Tätigkeit im privatwirtschaftlichen Sektor für ausscheidende Offiziere in dieser Schicht an Attraktivität zugenommen hatte. Die Vermutung

liegt nahe, dass dies in Zusammenhang mit der erhöhten Konjunkturdynamik in Westdeutschland nach der Wiedervereinigung zu sehen ist.

In dieser Schicht ist der Trend zum *Dienstleistungssektor* besonders ausgeprägt. Anfangs waren 35,9 % im tertiären Sektor beschäftigt, dies ist auf heutige 44,5 % angewachsen. Die personelle Besetzung in der Metallindustrie ist, wie im Gesamtdurchschnitt, mit 13,3 % hoch. Die Banken, Finanzen und Versicherungen liegen bei 8,6 %. Alle anderen Bereiche sind ansonsten relativ gleichmäßig besetzt, mit Werten zwischen drei und sechs Prozent bei der Einstiegsposition. Die Abwanderung vom sekundären zum tertiären Sektor zeigt sich deutlich bei Verkehr/Logistik (von 5,5 % auf 9,4 %) und bei Beratung/Training/ Weiterbildung (von 5,5 % auf 8,6 %).

Bei der Besetzung des organisatorischen *Funktionsbereiches* sind keine Auffälligkeiten zu erkennen. Mit geringen Abweichungen ergeben sich die Daten der Gesamtstichprobe.

Die ehemaligen Zeitoffiziere mit Studium, die in den Jahren 1989 bis 1991 die Bundeswehr verlassen haben, erzielten durchschnittlich ein *Einstiegsgehalt* von DM 77.362 und damit DM 6.866 mehr als die Offiziere der ca. sechs Jahre „älteren“ ersten Schicht erzielen konnten. Sehr bemerkenswert ist aber, dass die „jüngeren“ Offiziere der zweiten Schicht nach nur etwa 10-jähriger zivilberuflicher Tätigkeit einen Gehaltsdurchschnitt von DM 173.719 erzielten, d. h. nur etwa DM 14.000 weniger als die älteren Kameraden.

3.3 Schicht 3 (1995 bis 1997)

In dieser Schicht gibt es besonders viele *Selbstständige*. Mit über 10 % an Selbstständigen wird das Ergebnis der Gesamtstichprobe nach oben gehoben. Auch im Bereich der Arbeitslosen liegt die

dritte Schicht mit 4,8 % an der Spitze. Diese Steigerungen gehen zu Lasten der *Angestellten* in der privaten Wirtschaft. Häufiger als in den anderen Schichten fangen die Befragten im tertiären Sektor an. Bereits nach den wenigen Jahren ziviler Tätigkeit arbeiten zum heutigen Zeitpunkt knapp die Hälfte im Dienstleistungssektor. Besonders ausgeprägt in den *Branchen* ist Beratung/Training/Weiterbildung mit überdurchschnittlichen 12,1 %. Dies kommt auch sehr deutlich bei der Besetzung des Funktionsbereiches innerhalb anderer Branchen zum Vorschein. Insgesamt 14,4 % sind in den Funktionsbereich Beratung/Training/Weiterbildung eingestiegen.

Das durchschnittliche *Alter* der dritten Schicht lag zum Zeitpunkt des Ausscheidens aus der Bundeswehr bei nur noch 30 Jahren. Möglich wurde dies, da die Angehörigen dieser Schicht erstmals mit Inkrafttreten des Personalstärkegesetzes die Gelegenheit erhielten, auf eigenen Antrag vor Ablauf der ursprünglich festgesetzten Dienstzeit die Bundeswehr zu verlassen. Das hierfür erforderliche dienstliche Interesse war auf Grund der Notwendigkeit zur Reduzierung des Streitkräfteumfangs Mitte der 1990er Jahre im Allgemeinen gegeben.⁸ Dadurch schied ungefähr ein Drittel der Personen dieser Schicht bereits vor dem 30. Lebensjahr aus der Bundeswehr aus.

Die ehemaligen Zeitoffiziere mit Studium, die vor etwa fünf Jahren in den zivilen Arbeitsmarkt eintraten, hatten damals ein durchschnittliches *Einstiegsgehalt* von DM 79.959 und verdienen heute durchschnittlich DM 128.967 per annum. Sie konnten also in ihrer beruflichen Anfangsphase eine durchschnittliche jährliche Steigerung ihres Jahreseinkommens von knapp DM 10.000 erzielen.

⁸ Vgl. § 4 Personalstärkegesetz (PersStärkeG). Vgl. aktuell auch Fußnote 11.

3.4 Vergleich der Schichten

Die schon in der Gesamtstichprobe festgestellten Sachverhalte werden in der ersten Schicht widergespiegelt, wobei nur geringe Nuancen in der Verteilung zu erkennen sind. In der zweiten Schicht sind die Angestellten der Privatwirtschaft im Verhältnis zur Gesamtstudie und den anderen Schichten überproportional vertreten. Dies ist im Jahrgang von 1991 besonders stark ausgeprägt.

Deutlichere Veränderungen ergeben sich bei der dritten Schicht. Mit über 10 % an Selbstständigen und der Tendenz, im tertiären Sektor zu arbeiten, liegen auch die ehemaligen Zeitoffiziere der Bundeswehr im gegenwärtigen Trend der Hochschulabsolventen. Dies zeigt sich aber auch in der deutlich gestiegenen Arbeitslosenquote nach dem Ausscheiden aus der Bundeswehr, die bei der dritten Schicht bei 4,8 % lag (Schicht 1: 1,8 %; Schicht 2: 0,8 %). Allerdings stieg die durchschnittliche Arbeitslosenquote (in Bezug auf alle Erwerbstätigen in Deutschland) im Betrachtungszeitraum der vorliegenden Untersuchung (1983 bis 1997) und lag in den Jahren 1995 bis 1997 zwischen 9,4 % und 11,4 % der Erwerbstätigen.⁹ Darüber hinaus ist zu berücksichtigen, dass es sich bei dem Übergang vom Zeitoffizier zum zivilen Arbeitnehmer um einen institutionalisierten Berufs- und Organisationswechsel handelt, so dass in dieser Situation die Wahrscheinlichkeit einer zeitlich begrenzten Arbeitslosigkeit steigt. Für die zeitliche Begrenztheit spricht auch die durchschnittliche Dauer von sechs Monaten. Berücksichtigt man beide Tendenzen, ist hier nach wie vor von einer sehr günstigen Situation für die ehemaligen Zeitoffiziere auszugehen.

⁹ Bundesanstalt für Arbeit (2000b, S. 8). Vgl. auch Beitrag J in diesem Band.

Der durchschnittliche deutsche Hochschulabsolvent war im Jahre 1998 28,9 Jahre alt. Das Durchschnittsalter stieg dabei von 1980 bis 1998 um 1,8 Jahre an.¹⁰ Durch die im Schnitt steigende Studiendauer sind die Durchschnittsabsolventen öffentlicher Hochschulen zum Zeitpunkt des Eintritts in den zivilen Arbeitsmarkt nur noch zwei Jahre jünger als der ehemalige Zeitoffizier mit Studium. Diese Situation verbessert die Berufschancen von Offizieren im zivilen Berufsleben, auch wenn der Arbeitsmarkt turbulenter (ggf. aber auch chancenreicher) geworden ist. Der Altersvorsprung ziviler Hochschulabsolventen verringerte sich im Untersuchungszeitraum außerdem (wie oben ausgeführt) durch das gesunkene Durchschnittsalter der ausscheidenden Zeitoffiziere. In Zukunft muss jedoch wieder mit einem steigenden Durchschnittsalter gerechnet werden, da zwar auch weiterhin die Möglichkeit der Verkürzung der Dienstzeit besteht, derzeit jedoch kein dienstliches Interesse für die Genehmigung etwaiger Anträge erkennbar ist.¹¹

Vergleicht man die Gehaltszuwächse der ehemaligen Zeitoffiziere mit Studium, ist festzustellen, dass die durchschnittlichen Zuwächse per annum bei der ersten Schicht bei DM 7.832 liegen, bei der zweiten Schicht bei DM 9.636 und bei der dritten Schicht bei DM 9.802. Hier zeigen sich zwei Einflüsse: Zum einen sind die Gehaltszuwächse in den ersten Berufsjahren bei Hochschulabsolventen durchschnittlich am größten, und zum anderen macht sich hier das gestiegene Gehaltsniveau (z. B. Einstiegsgehalt DM 70.496 bei der ersten Schicht und DM 79.959 bei der dritten

¹⁰ Vgl. HAHLEN (1999).

¹¹ Das Gesetz zur Änderung des Soldatengesetzes und anderer Vorschriften (SGÄndG) vom 19. Dezember 2000 bestimmt nun § 39 Abs. 7 Gesetz über die Rechtsstellung der Soldaten (Soldatengesetz - SG) zur Rechtsgrundlage für eine Verkürzung der Dienstzeit auf Antrag des Soldaten. § 4 PersStärkeG wurde dabei aufgehoben.

Schicht) bemerkbar. Interessant ist hierbei aber insbesondere die Elastizitätsbetrachtung: Während die Änderungsrate des Zuwachses zwischen erster und zweiter Schicht bei 1.804 liegt, fällt sie zwischen zweiter und dritter Schicht auf 166. Das Gehalt ist also nur absolut gestiegen, die Zuwachsrate stieg von Mitte der 1980er Jahre bis Anfang der 1990er Jahre und ist seitdem wieder gefallen. Setzt sich diese Tendenz fort, müssen ausscheidende Zeitoffiziere mit geringeren Gehaltszuwächsen im Laufe ihrer Karriere rechnen, als dies für ihre älteren Kameraden der Fall war.

4 Die geteilte Karriere: Ergebnisse der Verlaufsanalyse

Der Kontakt zur Bundeswehr scheint für die ehemaligen Zeitoffiziere mit Studium deutlich hinter ihren zivilen Verpflichtungen zurückzustehen. 61,1 % der ehemaligen Offiziere haben bisher an keiner Wehrübung teilgenommen, 20,0 % absolvierten ein oder zwei Wehrübungen und lediglich 18,9 % haben an mehr als zwei Wehrübungen nach Ende ihrer aktiven Dienstzeit teilgenommen. Mit dem Zurücklassen der institutionellen Eingebundenheit der ersten Berufsjahre bei der Bundeswehr und dem Übergang in die individualisierte Privatwirtschaft verlagert sich das Interesse von der beruflich sozialisierenden Institution der Bundeswehr weg.¹²

Der erste Überblick über die Karrieren der ehemaligen Zeitoffiziere hat jedoch schon gezeigt, dass diese auch im zivilen Erwerbsleben hohe Konstanz besitzen.¹³ Obwohl die Tätigkeitsfelder stark streuen (der am stärksten besetzte Bereich ist das Marketing mit 17,8 %), bleiben die Befragten der einmal gewählten Tätigkeit treu. Die meisten Befragten wechseln nach einigen Jah-

¹² Nur 8,6 % der ehemaligen Zeitoffiziere mit Studium hatten vor der Bundeswehrzeit eine Ausbildung abgeschlossen, also eine andere berufliche Erstsozialisation erfahren.

¹³ Vgl. ausführlicher auch Beitrag J in diesem Band.

ren den Arbeitgeber.¹⁴ Ein Positionswechsel innerhalb der Organisation ist häufiger¹⁵ und dies ist i. d. R. mit einem hierarchischen Aufstieg verbunden. 63,2 % der Befragten fingen als Sachbearbeiter an, heute sind 82,9 % der Befragten in Führungspositionen tätig.¹⁶ Die ehemaligen Zeitoffiziere mit Studium zeigen damit ein deutliches Beharrungsvermögen im Verfolgen ihrer Karrieren und eine relativ hohe Konstanz in den einmal gewählten Bereichen (dies betrifft sowohl den Sektor/die Branche als auch den Funktionsbereich). Auf Grund der Geschlossenheit der Population (im Hinblick auf ihre berufliche Sozialisation) kann dies durchaus als eine Wirkung der Erfahrungen in den zwölf Jahren militärischer Dienstzeit (einschließlich des Studiums an einer der Universitäten der Bundeswehr) angesehen werden. Zugleich drängt sich aber die Frage auf, inwieweit der Übergang von der militärischen Karriere auf eine zivile Karriere als bruchlos empfunden wird.

Vor diesem Hintergrund wurde die Karriereanalyse 2001 um eine Verlaufsanalyse ergänzt. Hiermit soll gemessen werden, inwieweit die Befragten das, was oben als Karriere definiert wurde,¹⁷ auch als solche empfinden. Die Berufsbiographie wird dazu in folgende Abschnitte zerlegt:

1. zu Beginn der Bundeswehrzeit,
2. als Offizier (nach dem Studium),

¹⁴ Median 1, arithmetisches Mittel 1,77; diese beiden Werte besagen, dass es einige Ausreißer in der Verteilung gibt, d. h. einige Probanden wechselten den Arbeitgeber sehr häufig. In der ersten Schicht, die seit über 15 Jahren in zivilen Bereich tätig sind, steigt dies auf einen Median von 2 und ein arithmetisches Mittel von 1,93.

¹⁵ Median 3, arithmetisches Mittel 3,34.

¹⁶ Immerhin 18,2 % der Befragten befinden sich heute auf der ersten hierarchischen Ebene und sind Geschäftsführer oder Vorstandsmitglied.

¹⁷ Vgl. Beitrag C in diesem Band.

3. gegen Ende der Bundeswehrzeit,
4. zu Beginn der zivilen Berufslaufbahn,
5. nach etwa 7-8 Jahren zivilberuflicher Tätigkeit,
6. nach etwa 15 Jahren zivilberuflicher Tätigkeit.¹⁸

Die Skalenausprägungen lagen dabei stets bei „1 = sehr hoch“ bis „5 = sehr niedrig“. Der Wert „3“ gibt also jeweils die neutrale Mitte an. Es werden die subjektiv empfundenen Stationen im Berufsweg aus heutiger Sicht anhand folgender Aspekte rekonstruiert:

- Wirksamkeit im Berufsleben (Einfluss),¹⁹
- Kompetenzermpfinden,²⁰
- professioneller Status,²¹
- Zufriedenheit,²²
- familiäre Planung²³ und
- Angemessenheit des Gehaltes.²⁴

¹⁸ Die Abschnitte 1 bis 3 und 4 bis 6 weisen dabei in etwa gleich große zeitliche Abstände auf.

¹⁹ Frage 39: Wie gut konnten Sie im Verlauf Ihres Berufsweges Einfluss auf Ihr berufliches Umfeld nehmen? (z. B. selbstständig Entscheidungen fällen; Verantwortung für Mitarbeiter, Umsatz oder Budget übernehmen; Veränderungen anstoßen).

²⁰ Frage 40: In welchem Ausmaß fühlten Sie sich im Verlauf Ihres Berufsweges als kompetent? (z. B. ich weiß, was zu tun ist und wie ich es zu tun habe).

²¹ Frage 41: Wie empfanden Sie Ihren professionellen Status im Verlauf Ihres Berufsweges? (z. B. ich bin im beruflichen Umfeld anerkannt, ich kann Anweisungen erteilen, man sucht meinen Rat).

²² Frage 42: Wie zufrieden waren Sie im Verlauf Ihres Berufsweges?

²³ Frage 43: Hat Ihre familiäre Planung (Freundin/Frau, Kinder) Ihren beruflichen Werdegang beeinflusst?

²⁴ Frage 44: Wie angemessen empfanden Sie im Verlauf Ihres Berufsweges Ihr Gehalt?

Die folgenden Abbildungen zeigen die Selbsteinschätzungen der Befragten zu den sechs Bereichen:

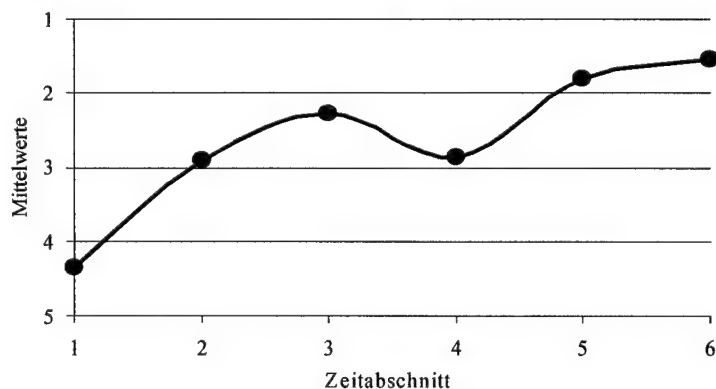


Abb. F.2: „Einfluss auf das berufliche Umfeld im Verlauf“²⁵

Zu Beginn der Bundeswehrzeit, meinen die Befragten heute, konnten sie nur in geringem bis sehr geringem Maße auf ihr berufliches Umfeld Einfluss nehmen, als Offiziere waren sie mittelmäßig einflussreich, gegen Ende der Dienstzeit hatte sich dies bis auf eine annähernd gute Wirksamkeit im Umfeld gesteigert. Dies fiel nach dem Übertritt in das zivile Berufsleben wieder ab in einen Wirksamkeitsbereich, den sie zuletzt etwa sechs Jahre zuvor als junge Offiziere erfahren hatten. Das Empfinden steigt in den folgenden Jahren ziviler Berufstätigkeit aber wieder an und geht über die Wirkungsmöglichkeiten, die sie als junge Offiziere hatten, deutlich hinaus bis hin zu einem Empfinden zwischen gut und sehr gut (vgl. Abbildung F.2).

Ein ähnliches Bild zeigt sich in dem Bereich der subjektiv empfundenen Kompetenz (vgl. Abbildung F.3):

²⁵ Vergleich der arithmetischen Mittelwerte.

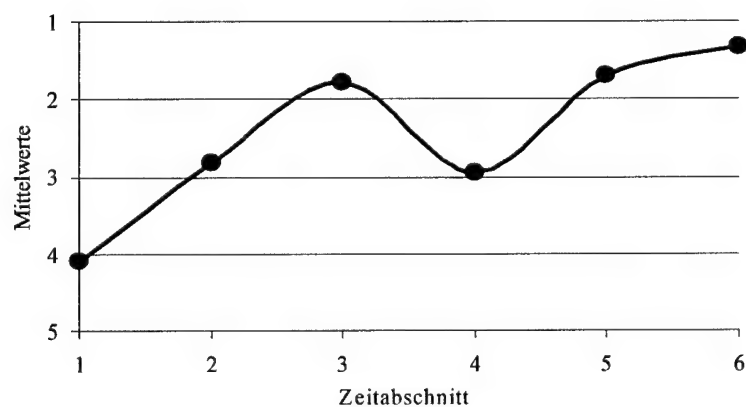


Abb. F.3: „Subjektive Kompetenz im Verlauf“²⁶

Auch hier findet sich der Anstieg ins Positive bis zum Ende der Bundeswehrzeit, ein deutlicher Einbruch beim Übertritt in das zivile Berufsleben und dann ein kontinuierlicher Anstieg hin zu einem annähernd sehr guten Kompetenzerpfinden.

Der gleiche Verlauf lässt sich für die Empfindung des beruflichen Status feststellen (vgl. Abbildung F.4).

²⁶ Vergleich der arithmetischen Mittelwerte.

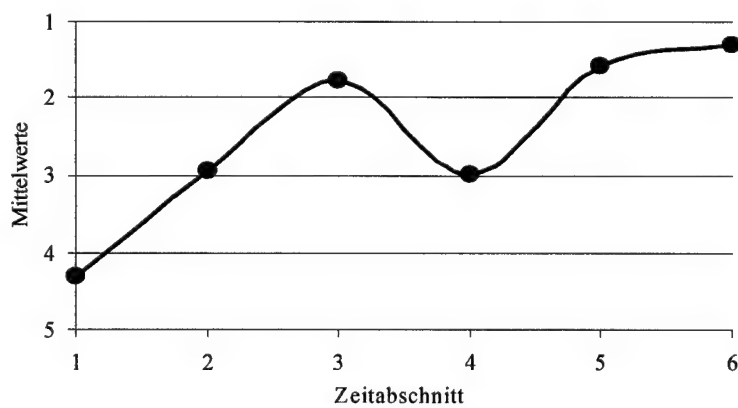


Abb. F.4: „Professioneller Status im Verlauf“²⁷

Ein anderes Verlaufsempfinden liegt bei der Frage nach der Angemessenheit des Gehaltes vor (vgl. Abbildung F.5):

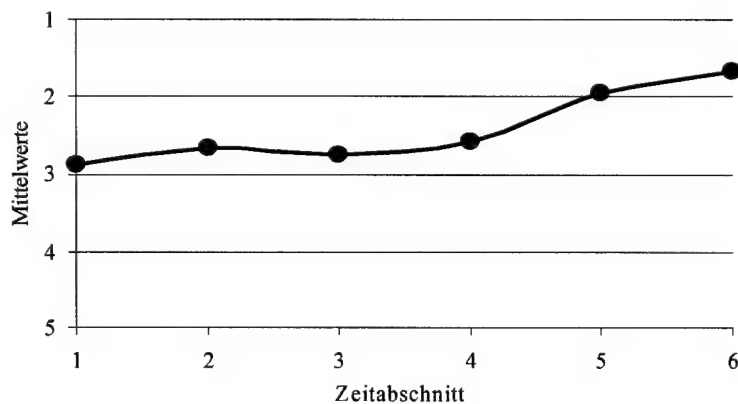


Abb. F.5: „Angemessenheit des Gehaltes“²⁸

²⁷ Vergleich der arithmetischen Mittelwerte.

²⁸ Vergleich der arithmetischen Mittelwerte.

Trotz des relativ niedrigen Einstiegsgehaltes als Offizieranwärter bei der Bundeswehr wird die Vergütung für den Anfang des Erwerbslebens als angemessen empfunden. Dies ist im Hinblick auf die niedrigen Selbstzuschreibungen in den Bereichen der Kompetenz, des Einflusses und des Status nicht verwunderlich. Nach Abschluss des Studiums und der Offizierausbildung waren diese Selbstzuschreibungen aber deutlich angestiegen, das Gehalt eines jungen Beamten im gehobenen Dienst kann hiermit nicht im selben Maße mithalten. Das Angemessenheitsempfinden des Gehaltes stagniert und erfährt erst wieder nach vollzogenem Übertritt in das zivile Berufsleben eine Steigerung.

Die hohe Bedeutung der „angemessenen Entlohnung“ zeigt sich in der zusammenfassenden Zufriedenheitsbetrachtung im Verlauf (vgl. Abbildung F.6).



Abb. F.6: „Zufriedenheit im Verlauf“²⁹

Auch hier findet sich der deutliche Einbruch zu Beginn des zivilen Berufslebens, wie er in den Bereichen Einfluss, Kompetenz

²⁹ Vergleich der arithmetischen Mittelwerte.

und Status festgestellt werden konnte. Es zeigt sich aber ein deutlich höheres Ausgangsniveau zu Beginn der Bundeswehrzeit. Für ihren niedrigen sozialen Status und ihre Unsicherheit wurden die Offizieranwärter offensichtlich finanziell ausreichend entschädigt. Auf der anderen Seite kann der hohe soziale Status und das hohe Kompetenz- und Einflussempfinden gegen Ende der Bundeswehrzeit nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Gehaltsentwicklung stagniert. Das Einstiegsgehalt im zivilen Berufsleben stellt für die ehemaligen Zeitoffiziere mit Studium keine weitere Verbesserung der Situation dar und kann auch die empfundene Unsicherheit nicht voll kompensieren.

Abbildung F.7 zeigt den Einfluss der familiären Planung auf den beruflichen Werdegang.

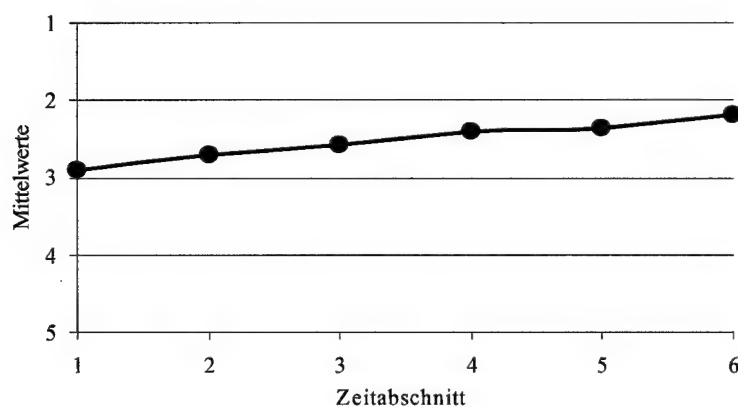


Abb. F.7: „Familiäre Planung im Verlauf“³⁰

Im Verlauf des Erwerbslebens von ca. 30 Jahren steigt der Einfluss von einem neutralen Ausgangswert (arithmetisches Mittel bei 3) bis hin zu einem leicht positiven Einfluss. Für die ehemali-

³⁰ Vergleich der arithmetischen Mittelwerte.

gen Zeitoffiziere mit Studium lassen sich Beruf und Familie offensichtlich gut vereinbaren.

Insgesamt ist festzustellen, dass der Einstieg in einen zivilen Beruf vorübergehend mit deutlich empfundenen Verlusten in Einfluss, Kompetenz und professionellem Status behaftet ist und dies nur in begrenztem Umfang finanziell durch den zivilen Arbeitgeber kompensiert wird. Der empfundene Rückstand wird allerdings relativ schnell aufgeholt. Die Karrieren der ehemaligen Zeitoffiziere mit Studium können also als geteilte Karrieren verstanden werden. Sieht man diese als rückwärts gewandte Erzählungen der beruflichen Veränderung, ist festzustellen, dass Konstanz vorliegt: Der Wechsel ist zwar ein Einbruch, gleichzeitig aber kein Neuanfang in dem Sinne, dass die ehemaligen Offiziere in eine Situation zurückfallen, wie sie zu Beginn ihres Berufslebens (als Rekruten bei der Bundeswehr) bestanden hat. Der zivilberufliche Neuanfang mag mit einem Verlust an Einfluss, Kompetenz und Status verbunden sein, gleichzeitig zeigt sich eine Beharrlichkeit in der Verfolgung der Ziele der eigenen Erwerbsbiographie, die in den gemeinsamen beruflichen Sozialisationserfahrungen der Bundeswehrzeit begründet sind. Die Erwerbsbiographien ehemaliger Zeitoffiziere mit Studium stellen sich als geteilte Karrieren dar, nicht jedoch als unterbrochene.

5 Zusammenfassung

Es kann kein Zweifel daran bestehen, dass ehemalige Zeitoffiziere mit Studium auch im zivilen Erwerbsleben Karriere machen. 82,9 % von ihnen sind heute in einer Führungsposition tätig, dagegen waren zivile Hochschul- oder Fachhochschulabsolventen „... im Mai 2000 zu 59 % in führenden Positionen in Unterneh-

men und in der öffentlichen Verwaltung tätig.“³¹ Dabei ist zu berücksichtigen, dass die zivilen Hochschulabsolventen über deren gesamtes Erwerbsleben betrachtet werden und nicht nur über einen Zeitraum von maximal 18 Jahren, wie bei der hier untersuchten Gruppe der ehemaligen Zeitoffiziere mit Studium. Außerdem spiegeln die drei nahezu gleichmäßig verteilten Schichten nicht die demographische Schieflage der Altersstruktur der Erwerbstätigen in Deutschland wider. Innerhalb der akademisch gebildeten Elite können sich die ehemaligen Offiziere somit sehr gut positionieren. Der Werdegang als Offizier mit Studium mag kein Garant für Karriere sein, doch wird die Wahrscheinlichkeit, Karriere zu machen, hierdurch deutlich erhöht. Nur 25,1 % der Befragten wurden dabei gezielt als ehemalige Offiziere eingestellt, und auch diese konzentrieren sich nicht ausschließlich auf den Bereich der Wehrtechnik.

Die ehemaligen Zeitoffiziere mit Studium sind vielmehr im gesamten zivilen Erwerbsleben vertreten (eine „beinahe Ausnahme“ mit nur einer Person stellt der primäre Sektor dar). Die ehemaligen Offiziere unterliegen dabei ebenso den Tendenzen der wirtschaftlichen Entwicklung wie der gesamte Arbeitsmarkt. Dies zeigt sich insbesondere bei der dritten Schicht, in welcher der Anteil der Selbstständigen ansteigt und ein genereller Trend hin zum Dienstleistungssektor festzustellen ist. Die Einstiegsgehälter der ehemaligen Offiziere sind durchgehend gestiegen, wobei aber die Wachstumsraten der Gehaltszuwächse abnehmen.

Auch wenn der Übergang vom Offizierdasein in ein ziviles Berufsleben mit Einbußen an Status, Einfluss und Kompetenz verbunden ist, scheinen die ehemaligen Zeitoffiziere mit Studium ihre Erwerbsbiographien als durchgängige, wenn auch geteilte Karrieren zu empfinden und fühlen sich „als ehemalige Offiziere

³¹ Statistisches Bundesamt (2001).

der Bundeswehr heute im Zivilleben“ sehr zufrieden. Vergleicht man die hier betrachtete Gruppe mit zivilen Akademikern, kann festgestellt werden, dass die Offizierausbildung und die militärische Dienstzeit nach dem Studium eine sinnvolle Ergänzung des akademischen Studiums auf dem Weg in eine Führungsposition in der Wirtschaft darstellen.

G. Einfluss der militärischen Dienstzeit auf die zivilberufliche Karriere¹

HOLGER MORICK/HARDY KNUSCHKE

1	Untersuchungsfokus: Militärische Dienstzeit.....	114
2	Analyse und Interpretation der Ergebnisse.....	115
2.1	Teilstreitkraft, Tätigkeitsbereich und Verwendung	115
2.2	Führungs- und Personalverantwortung	117
2.3	Gehälter im Zivilberuf	120
2.4	Prägung des Umganges mit zivilberuflichen Kollegen	124
2.5	Zufriedenheit der Befragten.....	125
2.6	Wehrübungen.....	128
2.7	Karriereindex	129
3	Zusammenfassung	133

¹ Bei der folgenden Untersuchung handelt es sich um eine isolierte Betrachtung der militärischen Dienstzeit. Die Schlussfolgerungen der Ergebnisse der Beiträge G, H, J und K in ihren Interdependenzen werden in Beitrag L zusammengeführt.

1 Untersuchungsfokus: Militärische Dienstzeit

Als Folge eines weit verbreiteten Irrtums oder auch nur aus sprachlicher Ungenauigkeit mag der ausscheidende Zeitoffizier mit Studium als Bewerber ohne Berufserfahrung erscheinen. Präziser gefasst tritt er zwar ohne zivilberufliche, aber mit militärischer Berufserfahrung am Arbeitsmarkt auf.² Diese militärische Berufserfahrung erwirbt er während seiner Ausbildungszeit zum Offizier und seiner Zeit nach dem Studium in der Bundeswehr³ – im Folgenden als militärische Dienstzeit zusammengefasst. Die Aufgaben in dieser militärischen Dienstzeit können von der Planung logistischer oder Koordination technischer Tätigkeiten über die Führung einer Kompanie mit über 200 Soldaten bis hin zur Zusammenarbeit mit Bündnispartnern in internationalen Stäben reichen. Sie dienen der Erfüllung des Auftrages der Bundeswehr, d. h. im weitesten Sinne der Produktion von „Sicherheit“ innerhalb eines definierten rechtlichen Rahmens.

Nun suggeriert „militärisch“ häufig etwas gänzlich anderes als „zivilberuflich“. Doch bereits die Spannweite der Aufgaben deutet an, dass eine klare Differenzierung zwischen beiden Begriffen nicht möglich ist. Nicht zuletzt vor diesem Hintergrund erhält die Untersuchung des Einflusses der militärischen Dienstzeit auf die zivilberufliche Karriere ihre besondere Relevanz. Dabei lassen sich mögliche Wirkungen verschiedener Aufgaben, die mit spezifischen Anforderungen verbunden sind, auf die unterschiedlichen Teilstreitkräfte, Tätigkeitsbereiche und Verwendungen zurückführen, in denen der jeweilige ehemalige Offizier eingesetzt war. Die Befragten dienten in den *Teilstreitkräften* Heer, Luftwaffe

² „Zivilberuflich“ ist bei der Mehrheit der Befragten vor allem durch „erwerbswirtschaftlich“ charakterisiert.

³ Vgl. zur Einordnung in den Werdegang auch Beitrag B in diesem Band.

und Marine. Unter *Tätigkeitsbereich* werden Truppengattung, Dienst- bzw. Verwendungsbereich zusammengefasst,⁴ unter *Verwendung* Stabs-, Linien- und Lehrverwendung. Diese Abgrenzung ergibt sich aus der Notwendigkeit heraus, für den Verlauf der Untersuchung den Komplex „Verwendung“, wie er z. B. im Beurteilungssystem der Bundeswehr genutzt wird,⁵ aber auch umgangssprachlichen Einfluss in den Fragebogen gefunden hat, eindeutig und praktikabel zu differenzieren.

2 Analyse und Interpretation der Ergebnisse

Um ein Bild vom Einfluss der militärischen Dienstzeit auf die zivilberufliche Karriereperspektive nachzeichnen zu können, werden im Folgenden sechs Untersuchungsbereiche betrachtet, deren Auswahl notwendigerweise im Rahmen dieses Beitrages selektiv ist, aber die markantesten Ergebnisse widerspiegelt. In einem siebten Abschnitt wird der Einfluss der militärischen Dienstzeit anhand des Karriereindex nachvollzogen.

2.1 Teilstreitkraft, Tätigkeitsbereich und Verwendung

Die militärische Dienstzeit lässt sich auf Grund der Verteilungen innerhalb der Stichprobe noch weiter fokussieren: Ein Vergleich der Verteilung der Befragten auf die Teilstreitkräfte und ihre dortigen Tätigkeitsbereiche vor und nach dem Studium ergibt keine

⁴ Truppengattung beim Herr (z. B. Artillerietruppe, Nachschubtruppe), Dienstbereich bei der Luftwaffe (z. B. Versorgungsdienst, fliegerischer Dienst) und Verwendungsbereich bei der Marine (z. B. Wachoffizier, schiffstechnischer Offizier) sind die häufigsten Bezeichnungen für das, was hier unter „Tätigkeitsbereich“ subsumiert wird. Es soll jedoch nicht unerwähnt bleiben, dass sich hinter diesen Bezeichnungen z. T. recht unterschiedliche teilstreitkraftspezifische Personalphilosophien verbergen.

⁵ Vgl. ZDv 20/6, insbesondere Abschnitte A und J.

bedeutenden personellen Verschiebungen.⁶ Da außerdem – bezogen auf die gesamte Verpflichtungszeit – die Zeit vor dem Studium sehr viel kürzer ist als die danach, die Offizieranwärter der Luftwaffe und Marine vor dem Studium noch keine militärische Fachausbildung erhalten und die Prägung der Soldaten durch die Dienstzeit nach dem Studium ohnehin als deutlich höher angenommen werden kann als davor⁷, wird bei Untersuchungen zu Teilstreitkraft, Tätigkeitsbereich und Verwendung nur auf die Angaben nach dem Studium Bezug genommen.

In Bezug auf die *Teilstreitkräfte* spiegelt die Stichprobe annähernd den jeweiligen Personalumfang wider: Von den Befragten waren 68,3 % beim Heer, 26,1 % sind ehemalige Luftwaffen- und 5,3 % ehemalige Marineoffiziere. Bei den Befragten der Marine ist dabei zu berücksichtigen, dass dieser Teilbereich der Stichprobe mit nur 20 Befragten besetzt war und somit Aussagen nur mit Einschränkungen zu treffen sind. Ein Vergleich der hauptsächlichen *Verwendungen* nach dem Studium unter den einzelnen Teilstreitkräften lässt erkennen, dass Zeitoffiziere beim Heer etwas häufiger in Linienverwendungen eingesetzt waren (61,7 %) als ihre Luftwaffenkameraden (53,1 %), letztere dagegen umso mehr Stabs- und Lehrverwendungen (33,7 % bei der Luftwaffe gegenüber 24,6 % beim Heer) wahrnahmen.⁸ Die Marine fällt mit 80 % Linienverwendungen aus dem Rahmen. Die Untersuchung, inwieweit sich *Tätigkeitsbereich* und Verwendung bedingen, ergibt einen besonders hohen Anteil an Linienverwendungen bei den Kampftruppen (Panzertruppe/Panzerjägertruppe, Panzergrenadiertruppe, Infanterie⁹) und in der Nachschubtruppe des Heeres

⁶ Vgl. Anhang 2, Fragen 25 und 27 sowie Anhang 4, Tabelle 3.

⁷ Vgl. Anhang 2, Frage 24.

⁸ Vgl. hierzu und zum Folgenden Anhang 4, Tabelle 4.

⁹ Unter Infanterie werden hier Jäger, Gebirgsjäger und Fallschirmjäger zusammengefasst.

sowie im Flugabwehrraketendienst und der Luftwaffensicherungstruppe der Luftwaffe.¹⁰ Drei von vier Kampftruppenoffizieren wurden in erster Linie als Zugführer bzw. Kompaniechef eingesetzt. Im Technischen Dienst der Luftwaffe waren mit 22,2 % im Vergleich zum Durchschnitt von 5,3 % überproportional viele Offiziere mit Studium in Lehrverwendungen eingesetzt.

2.2 Führungs- und Personalverantwortung

Führungsverantwortung, festgemacht an einer Position in der ersten bis vierten hierarchischen Ebene, geht i. d. R. mit zunehmender Personalverantwortung, festgemacht an der Anzahl der unterstellten Mitarbeiter, einher.¹¹ Daher ist es eine plausible Annahme, dass sich Offiziere, die hauptsächlich Linienverwendungen ausübten, direkt auf eine Führungsposition bewerben. Ein solches Bewerbungsverhalten gaben 37,7 % aller Befragten, aber nur 38,5 % derjenigen an, die zumindest überwiegend in Linienverwendungen eingesetzt waren. Ein direkter Einfluss der militärischen Führungserfahrung auf das Bewerbungsverhalten ist somit nicht feststellbar. Ein Blick auf die drei Schichten, ohne nach Verwendungen zu differenzieren, lässt sogar insgesamt einen Trend zu immer weniger direkten Bewerbungen auf eine Führungsposition erkennen: Haben sich noch 44,1 % aller Befragten aus der ersten Schicht direkt auf eine Stelle mit Führungsverantwortung beim ersten Arbeitgeber beworben, waren es in der zweiten nur noch 38,9 % und in der dritten 31,4 %.

Bei den tatsächlichen Einstiegspositionen zeichnet sich eine Parallele zum Bewerbungsverhalten ab: Wurden in den Jahren 1983

¹⁰ Flugabwehrraketendienst und Luftwaffensicherungstruppe werden auch als „Kräfte der bodengebundenen Verteidigung“ zusammengefasst.

¹¹ Vgl. Anhang 2, Fragen 9 und 10 sowie Beiträge F und J in diesem Band und die folgenden Ausführungen.

bis 1985 noch 47,3 % der ausgeschiedenen Offiziere in Positionen der ersten bis vierten hierarchischen Ebene eingestellt, waren es in den Jahren 1989 bis 1991 36,2 % und in den Jahren 1995 bis 1997 nur noch 27,9 %. Einerseits könnte sich die Selbsteinschätzung der Befragten im Laufe der Zeit verändert haben, andererseits besteht die Möglichkeit, dass Unternehmen ihre Einstellungspraxis bei der Besetzung von Führungspositionen geändert haben. Beispielsweise kommen in den letzten Jahren vermehrt Programme zur Ausbildung und Einarbeitung von Führungsnachwuchskräften in Managementverwendungen (z. B. Assistententätigkeiten und Management-Development- bzw. Traineeprogramme) zum Einsatz. Weiterhin wurden – mit der Zielsetzung einer Abflachung der Hierarchien – verstärkt die Verantwortungsbereiche der Arbeitsplätze durch Ansätze wie Job Enlargement oder Job Enrichment ausgeweitet, ohne den Mitarbeiter auf eine höhere hierarchische Position zu heben. Dadurch verschiebt sich die durchschnittliche hierarchische Einstiegsposition nach unten.

Immerhin 36,8 % aller Befragten stiegen auf Führungspositionen ein.¹² Zwischen der Teilstreitkraft und der Höhe der Einstiegsposition konnte dabei kein signifikanter Zusammenhang festgestellt werden. Im Hinblick auf die militärische Verwendung gilt jedoch, dass Probanden, die in ihrer Bundeswehrzeit überwiegend Lehrverwendungen durchliefen, zu 75 % in Unternehmen nicht auf einer Führungsebene eingestellt wurden, wohingegen die Befragten in anderen Verwendungen eher auf der ersten bis vierten hierarchischen Ebene eingestiegen sind. Hier scheinen sich tendenziell vermehrte Führungserfahrungen bemerkbar zu machen.

¹² Vgl. auch Anhang 2, Frage 9 sowie Anhang 4, Tabelle 5.

Beruflicher Aufstieg in höhere Positionen in Unternehmen ist mit zunehmender *Personalverantwortung* gekoppelt.¹³ Unter der Annahme, dass sich bei der dritten Schicht nach mehr als fünf Jahren zivilberuflicher Tätigkeit bereits erste Karriereerfolge eingestellt haben, erscheint eine Betrachtung der Personalverantwortung zum Befragungszeitpunkt über alle drei Schichten aussagekräftig: In Sachbearbeiterfunktionen finden sich 82,5 %, denen keine Mitarbeiter unterstellt sind. 21,9 % der auf der vierten und 10,1 % der auf der dritten hierarchischen Ebene Tätigen tragen keine Personalverantwortung. Auf der zweithöchsten Ebene sind es noch 3,5 %, die z. B. in zentralen Stabsstellen arbeiten könnten. Auf Geschäftsführer- bzw. Vorstandsebene sind es wieder 13,4 %, wobei es sich meist um ehemalige Zeitoffiziere mit Studium handeln dürfte, die alleine selbstständig tätig sind. Unabhängig von der hierarchischen Position tragen heute über 75 % aller ehemaligen Offiziere Personalverantwortung, darunter fast 80 % der ehemaligen Heeresoffiziere, etwas mehr als 70 % der Luftwaffenangehörigen und gut 55 % der Befragten der Marine. Zu den unterstellten Mitarbeitern gehören bei mehr als 55 % aller Befragten auch Hochschulabsolventen. Es gelangt also auch ein deutlicher Anteil derjenigen, die während der militärischen Dienstzeit nicht überwiegend in Linienverwendungen eingesetzt waren, im Laufe ihrer zivilberuflichen Karriere in Personalverantwortung.

¹³ Den hohen Zusammenhang zwischen Personal- (Anzahl unterstellter Mitarbeiter) und Führungsverantwortung (hierarchische Ebene von 4. bis 1.) bestätigt eine Korrelation von 0,515 nach SPEARMAN bei einem Signifikanzniveau kleiner 0,001.

2.3 Gehälter im Zivilberuf

Auch beim Gehalt im Zivilberuf finden sich einige bemerkenswerte Ergebnisse bezüglich des Einflusses der militärischen Dienstzeit. Zwischen den Schichten ergeben sich deutliche Unterschiede. Der Mittelwert der Bruttojahresgehälter im ersten Jahr der zivilberuflichen Tätigkeit liegt für Schicht 1 bei DM 70.496, für Schicht 2 bei DM 77.362 und für Schicht 3 bei DM 79.959. Dieser Gehaltsentwicklung, die sich nicht allein durch die Inflationsrate erklären lässt, wird in Beitrag J nachgegangen. Da sich die Befragten auf die drei Schichten in etwa gleich verteilen und sich auch – abgesehen von 30 % häufigeren Linienverwendungen in Schicht 2 als in den anderen beiden Schichten – keine weiteren Auffälligkeiten in der Verteilung im Zusammenhang mit der militärischen Dienstzeit finden lassen, können folgende Feststellungen getroffen werden:

Der Mittelwert der Einstiegsgehälter variiert zwischen den *Teilstreitkräften* um maximal DM 3.300 (vgl. Abbildung G.1).¹⁴ Ehemalige Marineangehörige schneiden sowohl beim Einstiegs- als auch beim heutigen Gehalt am besten ab – sind allerdings nicht repräsentativ. Ehemalige Zeitoffiziere der Luftwaffe können heute mit einem um etwa DM 25.000 höheren durchschnittlichen Jahresgehalt als ihre Heereskameraden aufwarten – jedoch bei doppelt so großer Standardabweichung, d. h. ihre Gehälter streuen mehr. In der Tat gehört der Spitzenverdiener aus der Stichprobe mit DM 1.100.000 der Luftwaffe an; der Abstand zwischen Heer und Luftwaffe reduziert sich nach Herausrechnung dieses Ausreißers auf etwa DM 15.000. Diese Differenz lässt sich mit einer um durchschnittlich 10,8 Monate längeren Zeit im Zivilleben aber immer noch nur unzureichend begründen.

¹⁴ Vgl. auch Anhang 4, Tabelle 6.

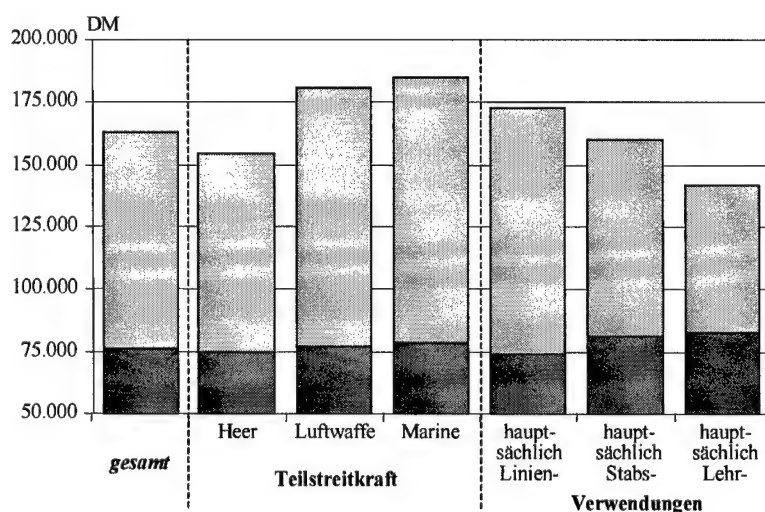


Abb. G.1: Einstiegs- und heutiges Bruttojahresgehalt nach Teilstreitkraft und Verwendung – Mittelwerte¹⁵

Bei der *Verwendung* zeichnet sich im Hinblick auf das Gehalt ein plausibleres Bild ab (vgl. Abbildung G.1).¹⁶ In Stabs- bzw. Lehrverwendungen (DM 80.823 bzw. DM 83.000) scheinen Spezialistenqualifikationen gefördert zu werden, die sich beim Einstieg in den Zivilberuf in einer deutlich höheren Vergütung niederschlagen. Das Bild kehrt sich bei den heutigen Gehältern um. Längerfristig scheinen sich die Generalistenqualifikationen eines hauptsächlich in Linienverwendungen eingesetzten Zeitoffiziers auszuzahlen. Der Abstand beträgt immerhin mehr als DM 9.000 nach Herausrechnung des Spitzenverdieners. Er wird aber auch plausibel durch die etwa 30 % häufigeren Linienverwendungen in Schicht 2, denn die Ausscheidejahrgänge 1989 bis 1991 wurden

¹⁵ Vgl. Anhang 4, Tabellen 6 und 7.

¹⁶ Vgl. Anhang 4, Tabelle 7.

in ihrer zivilberuflichen Entwicklung durch die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen Anfang der 1990er Jahre begünstigt.¹⁷ Der Abstand zu den ehemals vor allem in Lehrverwendungen eingesetzten Befragten relativiert sich etwas dadurch, dass sie über 2,5 Jahre kürzer im Zivilleben stehen als die hauptsächlich als Zugführer, Kompaniechef oder in Stäben Eingesetzten.

Bei den *Tätigkeitsbereichen* ergibt sich über alle drei Schichten das folgende Bild (vgl. Abbildung G.2):

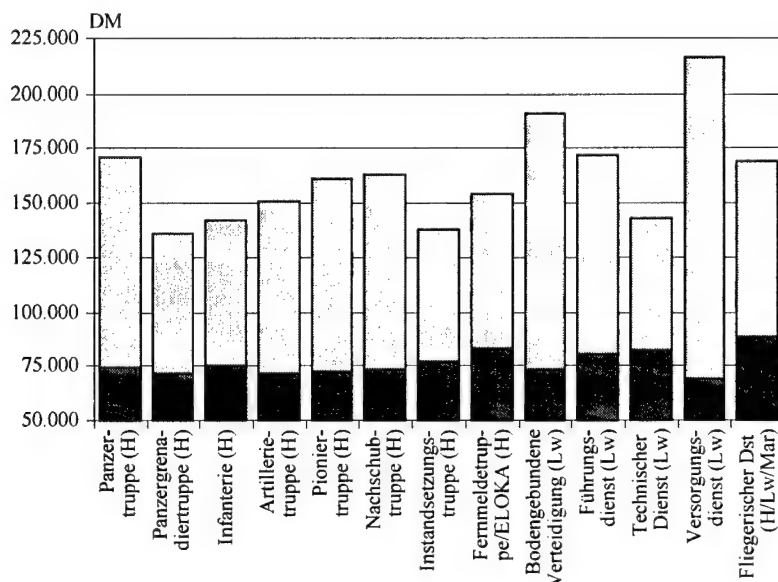


Abb. G.2: Einstiegs- und heutiges Bruttojahresgehalt nach Tätigkeitsbereich – Mittelwerte¹⁸

¹⁷ Vgl. Beitrag J in diesem Band.

¹⁸ Tätigkeitsbereiche von Heer (H), Luftwaffe (Lw) und Marine (M). Vgl. zu den Gehältern im Einzelnen Anhang 4, Tabelle 6. Hier werden nur einige Tätigkeitsbereiche herausgegriffen, die auf Grund der Anzahl der Fälle bzw.

Die deutlich höheren Einstiegsgehälter von ehemaligen Offizieren im Fliegerischen Dienst (DM 88.333) scheinen plausibel, vor allem für die ehemaligen Cockpitbesatzungen, sofern diese weiter als Piloten tätig sind. Die in Bezug auf die Stichprobe unterdurchschnittlichen heutigen Gehälter bei den ehemals in der Instandsetzungstruppe des Heeres (DM 138.333) bzw. dem Technischen Dienst der Luftwaffe (DM 143.333) eingesetzten Befragten könnten dabei die Feststellung stützen, dass langfristig das hohe Potenzial ehemaliger Zeitoffiziere nicht in Spezialqualifikationen begründet liegt, sondern gerade in Managementqualifikationen. Die überproportional zahlreichen Lehrverwendungen im Technischen Dienst der Luftwaffe¹⁹ erklären das dort anzutreffende hohe Einstiegsgehalt nur sehr unzureichend. Offiziere, die im Versorgungsdienst der Luftwaffe beschäftigt waren, erhalten das niedrigste Einstiegsgehalt (DM 69.545). Dabei ist aber – wie auch bei der Pioniertruppe – zu beachten, dass ehemalige Angehörige dieser beiden Tätigkeitsbereiche schon vergleichsweise lange Zeit im Zivilleben stehen, d. h. inflationsbedingt geringere Einstiegsgehälter aufweisen. Auch bleiben die Verhältnisse nicht so, wobei die ehemals dem Versorgungsdienst der Luftwaffe angehörenden Befragten nach Herausrechnung des Spitzenverdieners der Stichprobe auf DM 176.436 durchschnittliches heutiges Jahresgehalt kommen. Bei den ehemaligen Zeitoffizieren der Infanterie, des Technischen Dienstes und der Fernmeldetruppe ist bei der Beurteilung des heutigen Verdienstes wiederum die geringere durchschnittliche Zeit im Zivilleben zu berücksichtigen, teilweise dürften sich aber auch geringere hierarchische Aufstiegsmöglichkeiten als Ingenieur bemerkbar machen. Detailliertere Angaben

der Art des Bereiches besonders interessant erscheinen. Fliegerischer Dienst fasst dabei Heeresflieger, Luftwaffenpiloten und Marineflieger zusammen.

¹⁹ Vgl. Anhang 4, Tabelle 4.

zu den Tätigkeitsbereichen finden sich im Anhang 4 in der Tabelle 6.

Die Untersuchung des Einflusses von Teilstreitkraft, Tätigkeitsbereich und Verwendung auf die Gehälter im Zivilleben zeigt, dass es einer sehr differenzierten Betrachtung bedarf. Die nur z. T. plausiblen Unterschiede weisen der militärischen Dienstzeit keinen vorrangigen Einfluss zu.

2.4 Prägung des Umganges mit zivilberuflichen Kollegen

An der Schwelle zur zivilberuflichen Tätigkeit lässt der Offizier eine Berufswelt hinter sich, die durch die deutliche Unterrepräsentanz von Frauen in den Streitkräften geprägt war. Erstmals für Karriereanalysen, die sich mit ehemaligen Zeitoffizieren mit Studium beschäftigen, wurde untersucht, ob diese Tatsache auch den Umgang der Befragten gegenüber weiblichen und männlichen Kollegen im Zivilberuf geprägt hat.²⁰

Prägung gegenüber	sehr positiv geprägt	positiv geprägt	weder noch	negativ geprägt	sehr negativ geprägt	feh- lend	Mit- tel- wert
weiblichen Vorgesetzten	6,0 %	22,7 %	66,9 %	3,0 %	1,3 %	76	2,71
männlichen Vorgesetzten	13,7 %	48,8 %	35,4 %	1,6 %	0,8 %	11	2,27
weiblichen Mitarbeitern	10,0 %	34,3 %	51,1 %	4,0 %	0,6 %	25	2,51
männlichen Mitarbeitern	19,0 %	49,2 %	30,5 %	1,4 %	0,0 %	11	2,14

Tab. G.1: Prägung durch die Bundeswehrzeit im heutigen Umgang mit weiblichen und männlichen Kollegen

²⁰ Vgl. Anhang 2, Fragen 35 und 36.

Das Ergebnis fällt weniger nachteilig für die Offiziere aus als vielleicht erwartet: Gegenüber männlichen Vorgesetzten wie Mitarbeitern herrscht eine gleichermaßen positive Prägung vor. Für die Prägung gegenüber weiblichen Vorgesetzten liefert die Statistik keine aussagekräftigen Werte.²¹ Dieser Sachverhalt dürfte sich aber durch die Öffnung der Bundeswehr für Frauen in allen Laufbahngruppen und Tätigkeitsbereichen in den nächsten Jahren verändern.

Da weder signifikante Unterschiede zwischen den ehemaligen Angehörigen der drei Teilstreitkräfte bzw. ihren Tätigkeitsbereichen und Verwendungen noch zwischen den Schichten zu verzeichnen sind, darf der Organisationskultur der Bundeswehr mit ihren Grundsätzen der „Inneren Führung“²² ein überzeugender Erfolg bescheinigt werden. Ehemals Luftwaffenangehörige bewerten ihre Prägung lediglich in Nuancen positiver (Mittelwerte um 0,07 bis 0,1 positiver als die ehemaliger Heereskameraden) – allerdings durchgängig gegenüber männlichen und weiblichen Kollegen. Nahezu kein ehemaliger Offizier beurteilt seine Bundeswehrzeit nachteilig bezüglich der sozialen Kompetenzen im zwischenmenschlichen Umgang mit Kollegen im Zivilberuf. Offen muss dabei bleiben, ob dieses Ergebnis durch die betroffenen Kollegen bestätigt oder widerlegt werden würde.

2.5 Zufriedenheit der Befragten

Die beiden Abschnitte des zweigeteilten Karriereweges von Zeitoffizieren lassen sich anhand dieses weiteren Untersuchungsgebietes im Zusammenhang mit der militärischen Dienstzeit sehr gut vergleichen: An drei Stellen des Fragebogens wurde die Zu-

²¹ Einerseits hatten nicht alle Befragten weibliche Vorgesetzte, andererseits legen sich zwei Drittel der Befragten nicht fest.

²² Vgl. Beitrag B in diesem Band.

friedenheit der Befragten zu verschiedenen Zeitpunkten ihrer Karriere mit der gleichen quasimetrischen, fünfstufigen Skala abgefragt.²³ Eine tabellarische Übersicht stellt sich wie folgt dar:

Zufriedenheit Zeitpunkt	sehr zufrie- den	zufrie- den	weder noch	unzu- frie- den	sehr unzu- frie- den	feh- lend	Mit- tel- wert
zu Beginn der Bundeswehrzeit	9,8 %	22,5 %	46,9 %	14,6 %	6,2 %	6	2,85
als Offizier (nach dem Studium)	17,3 %	45,1 %	25,1 %	8,1 %	4,3 %	5	2,37
gegen Ende der Bundeswehrzeit	32,0 %	39,8 %	16,1 %	7,3 %	4,8 %	3	2,13
Bundeswehrzeit gesamt	39,5 %	45,6 %	9,9 %	3,7 %	1,3 %	5	1,82
zu Beginn des Zivilberufes	18,1 %	42,2 %	32,2 %	6,8 %	0,8 %	5	2,30
etwa 7-8 Jahre im Zivilberuf	43,0 %	43,4 %	11,5 %	1,6 %	0,4 %	6 ²⁴	1,73
etwa 15 Jahre im Zivilberuf	51,8 %	38,2 %	9,1 %	0,9 %	0,0 %	9 ²⁵	1,59
heute als ehemaliger Offizier	46,9 %	41,7 %	9,8 %	1,4 %	0,3 %	6	1,66

*Tab. G.2: Zufriedenheit zu verschiedenen Zeitpunkten
der militärischen und zivilberuflichen Karriere*

Die durchschnittliche Zufriedenheit mit der zivilberuflichen Entwicklung liegt etwa auf dem gleichen Niveau, wie es die Vorgän-

²³ Vgl. Anhang 2, Fragen 32, 42 und 52. Frage 32 fragte nach der Zufriedenheit mit der Dienstzeit in der Bundeswehr allgemein, Frage 42 nach der Zufriedenheit im Verlaufe des Berufsweges zu sechs Zeitpunkten (drei Zeitpunkte in der Bundeswehrzeit und drei Zeitpunkte im Zivilleben) und Frage 52 nach der Zufriedenheit heute als ehemaliger Offizier. Vgl. auch die Verlaufsanalyse im Beitrag F in diesem Band.

²⁴ 126 Befragte aus Schicht 3 konnten hierzu noch keine Bewertung abgeben.

²⁵ Neben den 126 Befragten aus Schicht 3 konnten 131 aus Schicht 2 hierzu noch keine Bewertung abgeben.

gerstudien angeben. Die gesamte Bundeswehrzeit als Einheit wird rückblickend deutlich positiver beurteilt als die Momentaufnahmen zu einzelnen Zeitpunkten. Negative Erinnerungen scheinen in der Gesamtbetrachtung zu verblassen. Aus den detaillierten Zufriedenheitsangaben der Verlaufsanalyse ist jedoch zu erkennen, dass die Zufriedenheit mit der Dauer des jeweiligen Abschnittes des Karriereweges deutlich zunahm. Dies lässt sich durch Sozialisationsprozesse erklären, da jeder Beginn eines neuen Berufsabschnittes zunächst mit Übergangs- und Anpassungsproblemen verbunden ist, und bestätigt die Berechtigung des Karriereverständnisses als stimmige Erzählung. Weil es sich bei der überwiegenden Zahl der Befragten bei der Bundeswehrzeit um den ersten Berufsabschnitt überhaupt handelte, erklärt sich auch die durchschnittlich geringere Zufriedenheit gegenüber der zivilberuflichen Tätigkeit. Es ist davon auszugehen, dass die empfundenen Berufs Nachteile bei der Bundeswehr, wie erforderliche Mobilität und das mangelnde Ansehen des Offiziers in der Öffentlichkeit, schwerer wiegen als Vorteile des Soldatenberufes, wie sicheres Einkommen oder Qualifikationsmöglichkeiten, bzw. Nachteile des Zivilberufes, wie ein unsicherer Arbeitsplatz.²⁶

Der Korrelationskoeffizient zwischen der Zufriedenheit mit der militärischen Dienstzeit und der allgemeinen Zufriedenheit als Offizier im Zivilberuf weist mit 0,325 nach BRAVAIS-PEARSON²⁷ auf einen positiv-linearen Zusammenhang hin. Dies bedeutet, dass ein ehemaliger Offizier, der mit seiner Bundeswehrzeit sehr zufrieden war, sich nicht nur zufällig auch im Zivilberuf sehr zufrieden fühlt. Die Korrelation des Merkmals „Zufriedenheit mit der Dienstzeit“ mit den Zufriedenheitsangaben aus der Verlaufs-

²⁶ Vgl. KLEIN (1993, S. 48), INSTITUT FÜR DEMOSKOPIE ALLENSBACH (2001).

²⁷ Der Korrelationskoeffizient wurde bei quasi-stetigen Merkmalen nach BRAVAIS-PEARSON berechnet bei einem Signifikanzniveau kleiner 0,001.

analyse liefert keine Zusammenhänge. Ein hoher Zusammenhang besteht zwischen der allgemeinen Zufriedenheit als Offizier im Zivilberuf und der Zufriedenheit mit der Karriereentwicklung nach 7-8 bzw. 15 Jahren. Die Berechnung des Korrelationskoeffizienten nach BRAVAIS-PEARSON ergibt Werte von 0,511 bzw. 0,513. Eine Analyse der besonderen Merkmale der militärischen Dienstzeit erbrachte ebensowenig signifikante Ergebnisse wie ein Vergleich der Schichten. Bei letzterem ist lediglich ein leicht positiver Trend bei der Zufriedenheit beim Dienstantritt und bei der allgemeinen Zufriedenheit mit der Bundeswehrzeit zu verzeichnen. Auch hier mag die Philosophie der „Inneren Führung“, verbunden mit der Abstellung vieler Missstände früherer Zeiten in der Bundeswehr,²⁸ einen breiten Einfluss entfaltet haben.

2.6 Wehrübungen

Zuletzt könnte auch die Teilnahme an Wehrübungen im Anschluss an ihre Verpflichtungszeit etwas über die Verbundenheit der Befragten gegenüber ihrer militärischen Vergangenheit aussagen. Hier zeigt sich jedoch, dass die ehemaligen Offiziere mit ihrem Ausscheiden aus dem aktiven Dienst der Bundeswehr zu über 60 % keine Wehrübungen machen wollen oder können.²⁹ Lediglich 20 % haben eine bis zwei Wehrübungen absolviert. Ehemalige Offiziere des Heeres waren dabei zu fast 50 %, der Luftwaffe zu gerade 20 % und der Marine zu 35 % wenigstens einmal aktiv. Darunter befanden sich tendenziell mehr Offiziere, die während ihrer Dienstzeit in Linienverwendungen eingesetzt waren, was sich auch durch die Mobilmachungseinplanung er-

²⁸ Vgl. entsprechende Berichte des jeweiligen Wehrbeauftragten des Deutschen Bundestages in seiner Funktion als Petitionsinstanz der Soldaten, Deutscher Bundestag (2001).

²⁹ Aufgrund des Stellenkegels gäbe es gar nicht für jeden SaZ 12 die Möglichkeit für eine Wehrübung auf einem entsprechend dotierten Dienstposten.

klärt. Die dritte Schicht war im Verlauf ihrer kurzen zivilberuflichen Karriere fast genauso aktiv wie die zweite, aber nur halb so aktiv wie die über zehn Jahre länger in der freien Wirtschaft stehende erste Schicht. Möglicherweise zeichnet sich hier eine leichte Änderung in der Wehrübungspraxis ab, die allerdings auch stark von zeitlichen Restriktionen erfolgreicher Berufstätiger, einer begrenzten Anzahl von Wehrübungsplätzen oder etwa aktuellen politischen Entwicklungen abhängt.³⁰

2.7 Karriereindex

Nach der Auswertung des Einflusses der militärischen Dienstzeit auf einzelne Merkmale des Fragebogens gilt es festzustellen, wie sich die stark differierenden Werdegänge der ehemaligen Offiziere mit Studium mit ihren sehr unterschiedlichen Aufgaben und Anforderungen auf die subjektiv empfundenen sowie auf die objektiven, in Zahlen messbaren Karriereindikatoren auswirken.

Zu diesem Zweck wurden Karriereindizes entwickelt.³¹ Hierbei handelt es sich um aus den Fragebogendaten errechnete Zahlenwerte, welche die Karriere jedes einzelnen Befragten im Vergleich zu den anderen Teilnehmern der Untersuchung quantifizieren. Es werden drei Karriereindizes unterschieden, die je nach Fokus des Betrachters eine subjektiv empfundene (weicher Karriereindex), eine objektive (harter Karriereindex) und eine umfassende Operationalisierung des Karrierebegriffes³² darstellen. Der weiche Karriereindex wird aus den Angaben der Probanden der Verlaufsanalyse (mit Ausnahme der familiären Verhältnisse) zu-

³⁰ Beispielsweise sieht das aktuelle Personalstrukturmodell 2000 eine Reduzierung der Wehrübungsplätze vor.

³¹ Vgl. zur Konstruktion ausführlich Beitrag C in diesem Band.

³² Vgl. ebenfalls Beitrag C in diesem Band.

sammengesetzt;³³ der harte orientiert sich an Angaben zu Gehalt und hierarchischer Position im Unternehmen und bildet somit den Gegenpol zum weichen Karriereindex. Die Kombination beider Karriereindizes wird letztendlich im umfassenden Karriereindex berechnet.

Die Zahlenwerte, welche die einzelnen Karriereindizes angeben, umschließen einen Wertebereich von 1 bis 5, wobei der Wert 5 für die innerhalb der Stichprobe „beste“ Karriere steht.³⁴ Der umfassende Karriereindex besteht nicht aus der rechnerischen Summe seiner beiden Komponenten, sondern wurde nach der Addition der beiden Hilfsindizes wieder auf einen Wertebereich von 1 bis 5 normiert. Die Zahlenwerte der einzelnen Indizes sind damit nur bedingt vergleichbar. Innerhalb eines Indexes lassen sich aber eindeutige Rangfolgen bilden.

Die mittleren weichen Karriereindizes lagen beim Heer mit 2,33 und Luftwaffe mit 2,29 auf gleichem Niveau.³⁵ Die ehemaligen Marineoffiziere lagen etwas besser bei durchschnittlich 2,52. Bei den harten Karrierefaktoren ergibt sich ein ganz ähnliches Bild: Heer 2,91, Luftwaffe 2,92 und Marine 3,00. Dies ergibt einen Gesamtkarriereindex von 2,92 für das Heer, 2,86 für die Luftwaffe und 3,09 für die Marine. Auch in den Schichten gibt es bezüglich der Karriereindizes kaum nennenswerte Unterschiede. Lediglich der durchschnittliche weiche Karriereindex liegt beim Heer stets auf geringfügig höherem Niveau, wobei die Differenz tendenziell abnimmt. Für den Gesamtindex können keine Trendaussagen hinsichtlich eines Einflusses der *Teilstreitkraft* auf den

³³ Vgl. Anhang 2, Fragen 39 bis 42 und 44 sowie Beitrag F in diesem Band.

³⁴ Es bleibt anzumerken, dass bei der Konstruktion der Karriereindizes die Möglichkeit der Weiterverarbeitung der Zahlenwerte und das Erhalten einer Normalverteilung im Vordergrund standen. Dadurch fielen die Zahlenwerte im harten Karriereindex tendenziell etwas höher aus als im weichen.

³⁵ Vgl. hierzu und zum Folgenden Anhang 4, Tabelle 8.

Einstieg in die freie Wirtschaft und die zivilberufliche Karriereentwicklung formuliert werden.

Bei den einzelnen *Tätigkeitsbereichen* ergibt sich in Bezug auf die harten Karriereindizes in ähnlich uneinheitliches Bild, wie es bei den Gehältern schon zu beobachten war.³⁶ Jedoch wird deutlich, dass die Konstruktion des Karriereindex die Zeit im Zivilleben angemessen berücksichtigt: Auch Infanterie oder Technischer Dienst erzielen trotz relativ geringer Zeiten im Zivilleben und geringen Durchschnittsgehältern unauffällige Werte. Die weichen Karriereindizes machen deutlich, dass die Zufriedenheit der ehemaligen Zeitoffiziere nicht unbedingt von einem hohen Gehalt oder einer hohen hierarchischen Position abhängt. Es ist demnach kein eindeutiger Vorteil für eine positive zivile Karriereentwicklung, in einem bestimmten Tätigkeitsbereich der Streitkräfte gedient zu haben. In allen Teilstreitkräften sowie Tätigkeitsbereichen fanden sich Offiziere, deren zivilberufliche Karriereverläufe als sehr erfolgreich und weniger erfolgreich zu charakterisieren sind. Im Schichtenvergleich waren bei der Analyse der Tätigkeitsbereiche keine aussagekräftigen Ergebnisse generierbar.

Bei der *Verwendung* ließen sich ebenfalls keine signifikanten Abhängigkeiten, jedoch Nuancen erkennen:³⁷ Offiziere, die während ihrer Bundeswehrzeit nach dem Studium hauptsächlich in Lehrverwendungen eingesetzt wurden, erfuhren in ihrer zivilberuflichen Karriere sowohl subjektiv (2,24) als auch objektiv (2,86) unterdurchschnittlichen Erfolg. Gleiches gilt, allerdings in noch stärkerem Maße, für Offiziere, die mehrere Verwendungen in ihrer Dienstzeit wahrnahmen (2,13 bzw. 2,86). Möglicherweise konnte diese Gruppe kein „vermarktbare“ Erfahrungspotenzial

³⁶ Vgl. zum Folgenden Anhang 4, Tabelle 9.

³⁷ Vgl. zum Folgenden Anhang 4, Tabelle 10.

aufbauen. Offiziere in Stabsverwendungen empfinden ihre spätere zivilberufliche Karriere als erfolgreich (2,87), was sich jedoch nicht in diesem Ausmaß in Gehalt und hierarchischer Ebene äußert (2,80). Die graduell „besten“ Karriereverläufe sind bei Offizieren, die Zugführer und häufig auch Kompaniechef waren, zu beobachten (2,97).

Bei der Prägung des Umganges mit zivilberuflichen Kollegen durch die Bundeswehrzeit konnten ausnahmslos signifikante Einflüsse festgestellt werden: Bei denjenigen Befragten, die sehr positiv geprägt wurden, sind Gesamt-Karriereindizes von 3,12 bis 3,39 festzustellen. Wer durch die Bundeswehr negativ in Bezug auf den Umgang mit Kollegen im Zivilberuf geprägt wurde, verzeichnet Gesamt-Karriereindizes von durchschnittlich 1,84 bis 2,77. Der Zusammenhang ist deutlich zu erkennen. Von heutigen Führungskräften wird ein angemessener Umgang mit Kollegen gefordert. Die hierfür notwendigen sozialen Kompetenzen schlagen sich direkt in einer positiven Karriereentwicklung nieder. Hier bleibt weiter zu verfolgen, ob die marginal scheinenden Abweichungen zwischen Heer und Luftwaffe bei den Mittelwerten der Prägungen mit teilstreitkraftspezifischen Sozialisationsprozessen zusammenhängen könnten

Abschließend wird der Zusammenhang zwischen der Bereitschaft zur Ableistung von Wehrübungen auf die Karriereentwicklung untersucht. Die Ergebnisse stellen sich wie folgt dar: Die Probanden, welche Wehrübungen absolvierten, erreichten einen durchschnittlichen Wert im harten Karriereindex von 2,80 – die Befragten ohne Wehrübungen lagen bei 2,99. Dieser Zusammenhang scheint plausibel, da die ehemaligen Offiziere während der Abwesenheit im Unternehmen nicht zum Wertschöpfungsprozess beitragen und sich diese Tatsache in einem geringeren Gehalt bzw. einer niedrigeren hierarchischen Position äußern könnte. Bei der empfundenen Karriere stellt sich die Lage anders dar: Die

Befragten ohne Wehrübungen erreichten durchschnittlich einen Wert von 2,26 im weichen Karriereindex, diejenigen mit Wehrübungen hingegen 2,46. Möglicherweise sind Wehrübende in geringerem Maß karriereorientiert im Sinne der harten Faktoren als diejenigen, die noch nie eine Wehrübung abgeleistet haben. Für den Gesamtindex ergibt sich ein Ausgleichseffekt: ohne Wehrübungen 2,90 und mit Wehrübungen 2,93.

3 Zusammenfassung

Gegenstand des vorliegenden Beitrages war die Untersuchung der militärischen Dienstzeit insbesondere nach dem Studium mit möglichen Einflussfaktoren auf eine zivilberufliche Karriere.

Die Teilstreitkraft, welcher die Befragten angehörten, hatte keinen eindeutigen Einfluss auf die zivilberufliche Karriereentwicklung. Ähnliches gilt in weiten Teilen für den Tätigkeitsbereich (Truppengattung, Dienstbereich, Verwendungsbereich) in den Streitkräften. Die Verwendung (Stab-, Linien-, Lehrverwendung) bestimmt jedoch teilweise den zivilberuflichen Karriereweg mit. Linienverwendungen während der Bundeswehrzeit wirken sich positiv auf die zivilberufliche Karriere aus. Bei den Einstiegsgehältern haben außerdem Spezialisten Vorteile, die aber im Laufe der Karriere nicht aufrechterhalten werden können.

Personalverantwortung trägt in der freien Wirtschaft die Mehrheit der ehemaligen Zeitoffiziere mit Studium. Allerdings entwickeln sich in den letzten Jahren sowohl das Bewerbungsverhalten auf eine Führungsposition als auch die durchschnittliche Höhe der Einstiegsposition rückläufig.

Wer im Umgang mit männlichen und weiblichen Vorgesetzten und Mitarbeitern sich durch die Bundeswehrzeit als positiv ge-

prägt betrachtet, hat offensichtlich für die zivilberufliche Karriere wertvolle soziale Kompetenzen vorzuweisen.

Auf die Zufriedenheit hatten die verschiedenen militärischen Laufbahnen keinen differenzierten Einfluss. Fast alle Befragten sind mit ihrem beruflichen Werdegang zufrieden. Zu ihrer Zeit in den Streitkräften äußerten sie sich ebenfalls mehrheitlich positiv. Nur wenige bleiben der Bundeswehr aber für Wehrübungen noch aktiv verbunden. Als ehemaliger Offizier fühlen sich die Befragten heute im Berufsleben sehr wohl.

H. Einfluss von Studium, Weiterbildung und Übergangsmaßnahmen auf die zivilberufliche Karriere¹

HOLGER MORICK/MARIO BREHME

1	Untersuchungsfokus: Studium, akademische Zusatzqualifikation und Übergangsmaßnahmen	136
2	Analyse und Interpretation der Ergebnisse.....	137
2.1	Studium an den Universitäten der Bundeswehr	137
2.2	Akademische Zusatzqualifikation.....	142
2.3	Weiterbildungsmaßnahmen während der Übergangszeit	144
2.4	Die Rolle des Berufsförderungsdienstes (BFD)	147
2.5	Ausbildung vor und Vollzeitausbildung nach der Bundeswehrzeit.....	148
2.6	Karriereindex	150
3	Zusammenfassung	152

¹ Bei der folgenden Untersuchung handelt es sich um eine isolierte Betrachtung derjenigen Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen, die auf eine zivilberufliche Verwertbarkeit ausgerichtet sind. Die Schlussfolgerungen der Ergebnisse der Beiträge G, H, J und K in ihren Interdependenzen werden in Beitrag L zusammengeführt.

1 Untersuchungsfokus: Studium, akademische Zusatzqualifikation und Übergangsmaßnahmen

Seit 1973 gehört es zur Ausbildungsphilosophie der Bundeswehr, den längerdienenden Offizernachwuchs grundsätzlich akademisch zu bilden.² Durch die Förderung von vor allem analytischen Fähigkeiten und logisch-strukturiertem Denken³ sollte ein Studium die Offiziere besser als zuvor auf die immer komplexer werdenden Herausforderungen ihres Arbeitsumfeldes vorbereiten. Gleichzeitig sollte die Attraktivität der Offizierlaufbahn gesteigert werden. Dazu war den Offizieren eine zivilberuflich anerkannte Qualifikation zu vermitteln, die sie auch nach ihrer Verpflichtungszeit konkurrenzfähig gegenüber Absolventen ziviler Hochschulen ihrer Altersgruppe erscheinen ließ und die ihre Integration in einen Zivilberuf erleichtern sollte.

Aber auch noch in anderer Weise als durch das Angebot eines Studiums an einer der beiden Universitäten der Bundeswehr hat der Dienstherr im Sinne seiner Fürsorgepflicht Maßnahmen ergriffen, um den Zeitoffizier auf einen reibungslosen Berufswechsel konsequent und rechtzeitig vorzubereiten. Durch den Berufsförderungsdienst (BFD) der Bundeswehr soll der ausscheidende Offizier für seinen beruflichen Einstieg ins Zivilleben sensibilisiert werden, durch gezielte Weiterbildungsmaßnahmen in dieser Übergangszeit sein individuelles Qualifikationsprofil verbessern.

Im folgenden Beitrag wird daher untersucht, welche Bedeutung Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen zukommt, die auf die zivilberufliche Nutzbarkeit ausgerichtet sind, um dem Zeitoffizier

² Vgl. Beitrag B in diesem Band.

³ Vgl. DÖNSELNANN/STICKSEL (1997, S. 142).

attraktive Karriereperspektiven nach seiner Dienstzeit bei der Bundeswehr zu eröffnen.

2 Analyse und Interpretation der Ergebnisse

Auf eine zivilberufliche Nutzbarkeit sind dabei nicht nur das Studium bei der Bundeswehr und die durch den BFD angebotenen Maßnahmen ausgerichtet. Das Qualifikationsprofil kann auch

- durch eine akademische Zusatzqualifikation (z. B. Zweitstudium, Promotion), welche aber nicht unbedingt durch entsprechende Mittel gefördert wird,
- durch von Arbeitsamt oder Arbeitgeber im Zivilberuf finanzierte und nicht zuletzt
- durch sonstige selbst initiierte Qualifikationsmaßnahmen gezielt weiterentwickelt werden.

Diese finden in der folgenden Analyse ebenso Berücksichtigung wie – zur Vervollständigung des Bildes – der mögliche Einfluss einer Ausbildung vor oder einer Vollzeitausbildung nach der Bundeswehrzeit auf die zivilberufliche Karriere.

2.1 Studium bei der Bundeswehr

Das Studium an einer der beiden Universitäten der Bundeswehr weist gegenüber dem Studium an zivilen Hochschulen einige Besonderheiten auf:⁴ Statt in Semestern studiert der Offizier bzw. Offizieranwärter in Trimestern. Dies reduziert die Studienzeiten um mehr als 25 %. Zudem sind alle angebotenen Studiengänge

⁴ Im Folgenden wird anhand der vorgesehenen Regelstudienzeit von 39 Monaten argumentiert, obwohl z. B. in den Studentenjahrgängen 1980 bis 1990 27,3 % innerhalb von 39 Monaten, 47 % innerhalb von 43 Monaten und 25,8 % innerhalb von 48 Monaten ihr Studium abgeschlossen haben, vgl. BMVg/P II (1997, Anlage 5) und Beitrag B in diesem Band.

innerhalb von neun Trimestern plus einem Prüfungstrimester abzuschließen. Die befragten Absolventen konnten unter 16 Studienfächern, zwei Studienorten und universitärem bzw. FH-Studiengang wählen.⁵ Für die Karriereperspektive eines Zeitoffiziers mit Studium bilden Studiengang, Studienfach, Studienort und Studienabschlussnote Einflussfaktoren.

Unter den Befragten haben 36,7 % in Hamburg und 46,8 % in München ein universitäres sowie 11,7 % in München ein FH-Studium abgeschlossen.⁶ Auf Grund der relativ geringen Anzahl von Fällen im FH-Bereich kommt einem Vergleich zwischen FH- und Universitätsabsolventen nur eingeschränkte Aussagekraft zu.

Abbildung H.1 gibt einen Überblick über die nach Studium differenzierten Einstiegs- und heutigen Gehälter.

⁵ Vgl. zum Studienangebot der Universitäten der Bundeswehr Anhang 4, Tabelle I.

⁶ Weitere 17 Befragte absolvierten ein FH-Studium an der Fachhochschule der Bundeswehr in Darmstadt. Da für diese der Werdegang bei der Bundeswehr vergleichbar verlief, wurden sie bei den Überlegungen zu den Zeitoffizieren mit Studium mitberücksichtigt, bleiben bei der Untersuchung zum Einfluss des Studiums an den Universitäten der Bundeswehr aber außen vor. Seit Bestehen der Universitäten der Bundeswehr haben 8.848 Offiziere in Hamburg, 8.417 in München ein universitäres und 3.310 ein FH-Studium in München absolviert. Vgl. zur Verteilung auf die Studienfächer und -orte Anhang 4, Tabelle II.

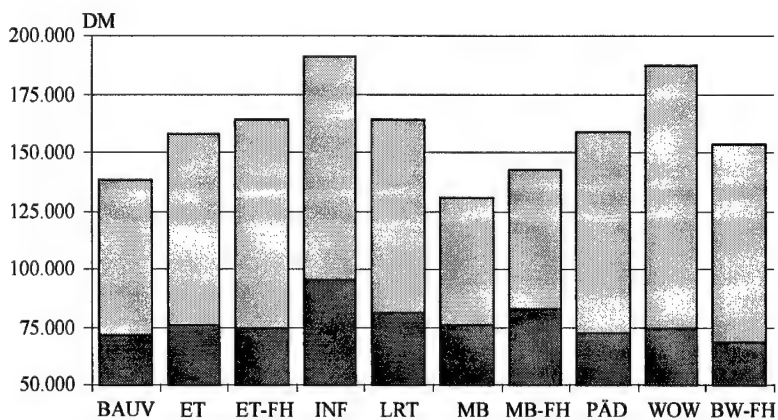


Abb. H.1: Einstiegs- und heutiges Bruttojahresgehalt nach Studium – Mittelwerte⁷

Der Gesamtvergleich der universitären Studiengänge in Hamburg mit den universitären Studiengängen in München und den FH-Studiengängen weist weder in Bezug auf das Gehalt noch auf die Position sowohl beim Einstieg als auch heute eine Vorteilhaftigkeit der einen Alternative vor einer anderen aus. Auch aus der studienfachspezifischen Betrachtung der Studiengänge ist kein eindeutiges Bild ersichtlich – zumal die Besetzungszahlen bei den FH-Studiengängen nur um 15 liegen. Absolventen, die Elektrotechnik (ET) in München an der FH oder als universitären Studiengang studiert hatten, stiegen mit gleich hohen Gehältern ein und verdienen auch heute noch mit einer Abweichung von DM 250 durchschnittlich gleich viel. Bei Maschinenbau (MB)

⁷ Die verwendeten Abkürzungen der Studienfächer sind Anhang 4, Tabelle 1 zu entnehmen. ET, PÄD und WOW werden sowohl in Hamburg (HH) als auch in München (M) angeboten. WOW HH subsumiert dabei BWL, VWL und WING. BAUV subsumiert BAU und VER. GES, POL und SPO kamen in der Stichprobe nicht vor, SOWI nur zweimal. Vgl. hierzu und zum Folgenden Anhang 4, Tabelle 12.

erwies sich das FH-Studium (in München) gegenüber dem universitären Studium (in Hamburg) in Bezug auf das Gehalt als vorteilhafter. Unter den Studienfächern sticht Informatik (INF) sowohl beim Einstiegs- als auch beim heutigen Gehalt heraus. Wer dieses Studium erfolgreich abschließt, hat auf dem derzeitigen Arbeitsmarkt besonders gute Gehaltschancen. Knapp dahinter folgen Absolventen der Wirtschafts- und Organisationswissenschaften (WOW). Auch nach Herausrechnung des Spitzenverdieners in der Stichprobe mit DM 1.100.000 liegt das heutige durchschnittliche Jahresgehalt bei WOW-Absolventen noch mit DM 177.402 an zweiter Stelle. Maschinenbauabsolventen (MB) und Bauingenieure (BAUV) finden offensichtlich heute die ungünstigsten Bedingungen am Arbeitsmarkt vor. Auf Grund der durchschnittlichen zivilen Berufszeit müssten die Hamburger MB-Absolventen eigentlich mehr erreicht haben (10,2 Jahre im Zivilleben) als die Münchner MB FH-Absolventen (7,7 Jahre). Erst aus dem Schichtvergleich geht beispielsweise hervor, dass die Bauingenieure der zweiten Schicht sowohl beim Einstiegs- als auch beim heutigen Gehalt wesentlich mehr verdienen als die der ersten.⁸ In Bezug auf Gehaltssteigerungen gerade in den ersten Jahren zivilberuflicher Tätigkeit liefert die dritte Schicht einen recht aktuellen Orientierungsmaßstab:⁹ PÄD- bzw. WOW-Absolventen haben hier mit Steigerungen um DM 60.294 bzw. DM 70.037 die Nase vorn. Der Vergleich zeigt auch, dass ein hohes Einstiegsgehalt keine Prognose über die weitere Gehaltsentwicklung zulässt.

⁸ Ein Grund hierfür könnte im „Bauboom“ nach der Wiedervereinigung Deutschlands Anfang der 1990er Jahre liegen.

⁹ Vgl. Anhang 4, Tabelle 13.

Das Beispiel der Bauingenieure lenkt die Aufmerksamkeit auf einen weiteren Einflussfaktor: die *Studienabschlussnote*.¹⁰ Nicht nur ein konjunkturelles Hoch in Zeiten der Wiedervereinigung, sondern auch die im Durchschnitt mit 2,33 fast 0,30 Noten über denen der ersten und dritten Schicht liegenden Studienerfolge könnten einen Ausschlag für das Erreichen einer höheren hierarchischen Position oder eines höheren Gehaltes geben. Hier zeigt sich zunächst, dass in Hamburg bei den drei vergleichbaren Fächern ET, PÄD und WOW mit Ausnahme von WOW in Schicht 1 durchweg bessere Noten als in München erzielt werden. Hamburger Absolventen haben auf Grund dieses Notenvorteils jedoch nicht die besseren Karrierechancen. Die Notenvergabepraxis deutet vielmehr auf einen Sachverhalt hin, den auch der deutsche Fakultätentag immer wieder untersucht hat und der in Rankings ebenfalls Berücksichtigung findet: das unterschiedliche Niveau der Abschlussnoten gleicher Studienfächer in verschiedenen Bundesländern.¹¹ Die Schichten sind aber zu schwach besetzt, um diesem Sachverhalt angemessen nachgehen zu können. Auch aus dem Vergleich von Abschlussnoten und Einstiegs- bzw. heutiger Position lassen sich keine sinnvollen Aussagen ableiten, da die Absolventen mit „sehr gut“ zwar höher ein- und aufsteigen (Mittelwerte: 4,05 und 2,45), es sich dabei aber nur um 22 Befragte handelt und zwischen Absolventen mit der Note „gut“ und „befriedigend“ kaum Unterschiede bestehen (um 4,35 und 2,95). Merkliche Unterschiede finden sich allerdings beim heutigen Gehalt: Absolventen mit der Note „gut“ erzielen durchschnittliche DM 172.253, diejenigen mit der Note „befriedigend“

¹⁰ Da die Abschlussnoten in vier Stufen von sehr gut bis ausreichend abgefragt wurden, sind nur Tendenz Aussagen möglich. Vgl. zum möglichen Zusammenhang zwischen Abschlussnote und Gehalt bzw. Position nach Schichten Anhang 4, Abbildungen 5 und 6.

¹¹ Vgl. z. B. WESTERWELLE/FUCHS (1998, S. 190 ff.).

DM 149.470.¹² Insofern ist die Beurteilung von STAUFENBIEL zumindest für ehemalige Zeitoffiziere bzw. nach Bundesländern zu relativieren, dass „[f]ür eine Karriere in der Wirtschaft ... ein Prädikatsexamen ... tendenziell ein „Muss“ [ist]. Wer mit der Note „Drei“ abschließt, kann sich auf eher mäßige Chancen einstellen ...“¹³.

Beim ehemaligen Zeitoffizier mit Studium sind viele unterschiedliche Qualitäten für den erfolgreichen Karriereverlauf ausschlaggebend. Nach dem Studium an der Universität der Bundeswehr gibt es weitere Möglichkeiten für ehemalige Offiziere, sich weiterzuqualifizieren.

2.2 Akademische Zusatzqualifikation

Unter den über ein Erststudium hinausgehenden Zusatzqualifikationen stuft STAUFENBIEL¹⁴ ein MBA-Studium oder eine Promotion als die für einen schnelleren Aufstieg förderlichsten Maßnahmen ein.

¹² Ein signifikanter Zusammenhang konnte allerdings nicht festgestellt werden.

¹³ STAUFENBIEL (2000, S. 130).

¹⁴ Vgl. STAUFENBIEL (1998, S. 138).

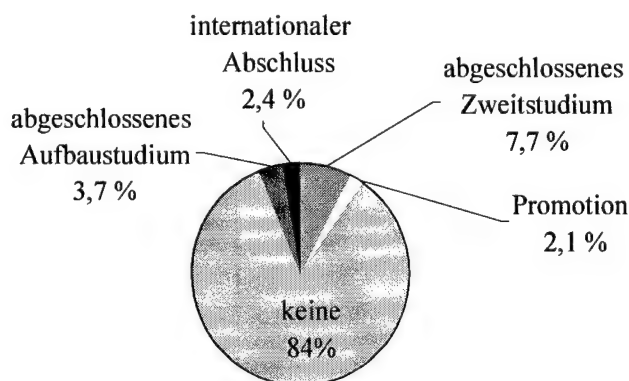


Abb. H.2: Akademische Zusatzqualifikation

Unter den Befragten haben insgesamt rund 16 % einen weiteren akademischen Grad erworben (vgl. Abbildung H.2). Beim Schichtvergleich fällt auf, dass doppelt so viele akademische Zusatzqualifikationen in der dritten Schicht erworben wurden wie jeweils in den anderen beiden. Da gemeinhin die Notwendigkeit zu lebenslangem Lernen in der heutigen Informations- und Wissensgesellschaft propagiert wird, könnte die Zunahme der akademischen Zusatzqualifikationen eine Folge hiervon sein.

Gerade die geringe Anzahl der Antworten bei internationalem Abschluss und Promotion lassen im Folgenden Aussagen nur mit Einschränkungen zu: Beim Mittelwertvergleich von Einstiegsgehalt und heutigem Gehalt zeigt sich tendenziell, dass der internationale Abschluss sehr zuträglich scheint, von einem Zweitstudium dagegen abzuraten wäre.¹⁵ Dass internationale Abschlüsse in der ersten Schicht nur einmal, in der zweiten dreimal und in der dritten fünfmal erlangt wurden, verleiht der Aussage auf Grund der geringeren durchschnittlichen Zeit im Zivilleben nur etwas

¹⁵ Vgl. Anhang 4, Tabelle 14.

mehr Nachdruck. Hingegen relativiert sich die Aussage in Bezug auf das Zweitstudium, da sich beim Zusatzstudium der i. d. R. eintretende Zeitverzug gegenüber Absolventen ohne ein solches bemerkbar macht. In Bezug auf die Einstiegsposition fällt auf, dass keiner derjenigen mit akademischer Zusatzqualifikation auf Anhieb in die ersten beiden hierarchischen Ebenen vorgestoßen ist. Immerhin 50 % aller Promovierten haben aber heute den Aufstieg in die erste hierarchische Ebene erreicht; unter denen ohne akademische Zusatzqualifikation waren es 17,9 %.

2.3 Weiterbildungsmaßnahmen während der Übergangszeit

Eine akademische Zusatzqualifikation zu erwerben heißt *eine* viel Zeit in Anspruch nehmende Weiterbildungsmaßnahme zu ergreifen. Daneben oder stattdessen gibt es zahlreiche Alternativen, durch die einzelne Aspekte des individuellen Qualifikationsprofils verbessert werden können und die Vorbereitung auf die zivilberufliche Tätigkeit effizienter gestaltet werden kann. Der ehemalige Zeitoffizier mit Studium erwirbt abhängig von der Anzahl seiner Dienstjahre einen Anspruch auf Finanzierung entsprechender Maßnahmen.¹⁶ In sechs Themenbereichen wurden die Weiterbildungsaktivitäten der ehemaligen Zeitoffiziere mit Studium in ihrer Übergangszeit von der Bundeswehr in den Zivilberuf (ca. zwei Jahre vor bis drei Jahre nach deren Ausscheiden) abgefragt und die Zahlen der besuchten Maßnahmen in fünf Kategorien zusammengefasst (vgl. Tabelle H.1):

¹⁶ Vgl. hierzu Beitrag B in diesem Band.

Weiterbildungsthemen	Schicht	Anzahl besuchter Maßnahmen				
		keine	1 bis 3	4 bis 5	6 bis 8	> 8
Berufsberatung/ Orientierungsseminar	1	43,8	53,6	1,8	0,9	
	2	32,8	67,2			
	3	21,6	77,6	0,8		
	gesamt	32,3	66,7	0,8	0,3	
Sprachen	1	75,9	24,1			
	2	67,2	32,1	0,8		
	3	60,0	39,2		0,8	
	gesamt	67,7	31,7	0,3	0,3	
Technische Themen (z. B. Sachverständiger, Mechatronik)	1	85,7	12,5	0,9	0,9	
	2	78,6	17,6	3,1		0,8
	3	76,8	17,6	3,2	0,8	1,6
	gesamt	80,3	15,7	2,7	0,5	0,8
EDV (z. B. Programmierung, Internet, SAP)	1	64,3	30,4	2,7	0,9	1,8
	2	42,7	47,3	6,9	1,5	1,5
	3	55,2	34,4	7,2	2,4	0,8
	gesamt	53,3	37,6	5,9	1,9	1,3
Wirtschaftliche Themen (z. B. Qualitätsmanagement, Marketing, BWL)	1	43,8	46,4	6,3	3,6	
	2	40,5	49,6	5,3	3,1	1,5
	3	22,4	60,8	9,6	4,8	2,4
	gesamt	36,0	52,0	6,9	3,7	1,3
Soziale Kompetenz/Methoden (z. B. Rhetorik, Moderation, Kommunikation)	1	55,4	36,6	4,5	2,7	0,9
	2	48,1	46,6	2,3	2,3	0,8
	3	36,8	49,6	9,6	1,6	2,4
	gesamt	46,7	44,3	5,6	2,1	1,3

Tab. H.1: Besuchte Weiterbildungsmaßnahmen
nach Themen, Anzahl und Schichten

Von den Befragten der Schicht 1 wurden im Durchschnitt 4,5 Weiterbildungsmaßnahmen besucht, in Schicht 2 waren es 5,7 und in der dritten Schicht 7,4. Dies bestätigt den sich bei akademischen Zusatzqualifikationen schon andeutenden Trend, dass der Weiterbildung beim Wechsel in das zivile Berufsleben immer

mehr Bedeutung beigemessen wird. Deutlich wird das auch am zunehmenden Bedarf bei den Absolventen an allgemeinen Berufsberatungen bzw. Orientierungsseminaren: Verzichteten noch 43,8 % der ersten Schicht darauf, waren es in der zweiten nur noch 32,8 % und in der dritten lediglich 21,6 % der ausscheidenden Offiziere. Bei den themenspezifischen Weiterbildungen zeigt sich ein uneinheitliches Bild (vgl. Tabelle H.2):

Inhalt	Veränderungs- rate zwischen Schicht 1 und 2 in %	Veränderungs- rate zwischen Schicht 2 und 3 in %	Veränderungs- rate gesamt in %
Berufsberatung/ Orientierungsseminar	+11,0	+11,2	+22,2
Sprachen	+8,7	+7,2	+15,9
Technische Themen (z. B. Sachverständiger, Mechatronik)	+7,1	+1,8	+8,9
EDV (z. B. Programmierung, Internet, SAP)	+23,8	-14,7	+9,1
Wirtschaftliche Themen (z. B. Qualitätsmanage- ment, Marketing, BWL)	+3,3	+18,1	+21,4
Soziale Kompetenz (z. B. Rhetorik, Modera- tion, Kommunikation)	+7,3	+11,3	+18,6
Mittelwert gesamt	+10,2	+5,8	+16,0

Tab. H.2: Verlagerte Weiterbildungsschwerpunkte

Hieran wird deutlich, wie sich das Interesse an verschiedenen Weiterbildungsthemen im Laufe der Zeit verlagerte: EDV war Ende der 1980er Jahre sehr gefragt, heute zählen EDV-Kenntnisse zu den Standardqualifikationen. Bei dem Vergleich von technischen und wirtschaftlichen Themen hat sich das Interesse völlig umgekehrt. Im Gesamtvergleich wurden Weiterbildungs-

maßnahmen zu technischen Themen nur von 19,7 % aller Absolventen wahrgenommen, Berufsberatung/Orientierungsseminar von 67,7 %, wirtschaftliche Themen von 64,0 % aller Befragten besucht (vgl. Tabelle H.1). Untersucht man die Verteilung der Weiterbildungsmaßnahmen nach Studienfächern, lassen sich keine klaren Konturen erkennen. Der Besuch von Weiterbildungsmaßnahmen gestattet ebensowenig, eine Beziehung zur Abschlussnote im Studium herzustellen, wie zu Gehalt oder Position. Beide scheinen sogar mit zunehmender Anzahl an besuchten Weiterbildungsmaßnahmen abzunehmen. Verschiedene Interpretationsmöglichkeiten bieten sich an: Weiterbildungen werden nur von denjenigen besucht, die Qualifikationsdefizite zu beheben haben. Das wäre dann ein zusehends wachsender Anteil der Zeitoffiziere mit Studium. Weiterbildungen werden in unserer heutigen Wissens- und Informationsgesellschaft als allgemein notwendig und imageförderlich angesehen – sie werden zum „Muss“. Unabhängig davon, ob diese Argumente zutreffen oder nicht ergibt sich für die ehemaligen Zeitoffiziere mit Studium eine Besonderheit: Ihnen stehen BFD-Mittel zur Verfügung, die ausgeschöpft werden können. Entsprechende Maßnahmen mögen die Selbstsicherheit bei der Bewerbung erhöhen, jedoch ergibt sich kein an Einstiegsgehalt oder -position meßbarer Nutzen.

2.4 Die Rolle des Berufsförderungsdienstes (BFD)

Von allen Befragten nahmen 84,8 % den BFD, 45,3 % den Arbeitgeber, aber nur 23,5 % sich selber für die Finanzierung in Anspruch.¹⁷ Unter den Letztgenannten waren nur fünf Absolventen, die Maßnahmen selber bezahlten, ohne die finanzielle Unterstützung für weitere Maßnahmen bei anderen Trägern zu finden. 8,3 % gaben an, an keiner einzigen Weiterbildung teilgenommen

¹⁷ Vgl. Anhang 2, Fragen 19 und 20.

zu haben. Die höchste Bereitschaft, Weiterbildungsmaßnahmen selbst zu finanzieren, bestand tendenziell bei wirtschaftlichen Themen. Gegen das Argument, durch den BFD unterstützte Maßnahmen nur in Anspruch zu nehmen, weil sie nichts kosten,¹⁸ spricht neben dem mit der Beantragung und Genehmigung einer Maßnahme verbundenen Bürokratismus eine gleichmäßig gute Beurteilung der besuchten BFD-Maßnahmen.¹⁹ Positiver als BFD-Maßnahmen wurden Maßnahmen beim Arbeitgeber bewertet, was aber möglicherweise darauf zurückzuführen ist, dass diese Maßnahmen direkt auf eine Position oder Stelle abgestimmt sind.

Insgesamt erfreuen sich durch den BFD angebotenen Maßnahmen eines regen Zulaufs und einer überwiegend positiven Bewertung, so dass der Institution BFD durchaus wertvolle Arbeit bei der Abrundung des individuellen Qualifikationsprofils bescheinigt werden kann. Die inhaltlichen Schwerpunktverlagerungen bei Weiterbildungsmaßnahmen machen dabei aber deutlich, dass das umfangreiche Qualifikationsangebot auf die Anforderungen in der Zukunft mit gleicher perspektivischer Weitsicht anzupassen ist, wie dies in der Vergangenheit geschah.

2.5 Ausbildung vor und Vollzeitausbildung nach der Bundeswehrzeit

Um ein möglichst vollständiges Bild der Weiterqualifikationsmöglichkeiten zu skizzieren, die auf die zivilberufliche Verwertbarkeit ausgerichtet sind, bleibt zuletzt noch, eine eventuelle

¹⁸ Teilweise fördert der BFD Maßnahmen auch zu weniger als 100 %.

¹⁹ Das Ergebnis einer Vorgängerstudie, vgl. MARR (1996, S. 5), dass BFD-Maßnahmen umso positiver bewertet wurden, je häufiger der BFD in Anspruch genommen wurde, konnte nicht bestätigt werden.

Ausbildung vor oder Vollzeitausbildung nach der Bundeswehrzeit zu betrachten.

Eine *Ausbildung vor der Bundeswehrzeit* haben 8,6 % der Befragten absolviert. Unterschiede für die Karriereentwicklung können sich aus dem etwas höheren Lebensalter (32,2 Jahre im Vergleich zu 30,9 Jahren bei der gesamten Stichprobe) beim Ausscheiden aus der Bundeswehr ergeben. An dieser Stelle kann aber festgestellt werden, dass weder Nach- noch Vorteile bei Gehalt und Position feststellbar sind. Zwar lagen diejenigen mit einer Ausbildung vor der Bundeswehrzeit beim Einstiegsgehalt um DM 2.196 niedriger und liegen beim heutigen Gehalt um DM 6.406 höher als der übrige Teil der Stichprobe, jedoch befinden sie sich im Durchschnitt auch bereits 3,6 Jahre länger im zivilen Berufsleben. Die Prägung durch die zwölfjährige militärische Berufserfahrung scheint also die zwei- bis dreijährige Ausbildung vor der Bundeswehrzeit nicht ins Gewicht fallen zu lassen. Hinzu kommt, dass von den 7,9 % Befragten, die angaben, vor der Bundeswehrzeit eine Ausbildung durchlaufen zu haben, 4,9 % der ersten, 1,9 % der zweiten und 1,1 % der dritten Schicht zuzurechnen sind. Absolventen, die rechtzeitig wussten, dass sie bei der Bundeswehr studieren könnten bzw. würden, sahen offensichtlich eine vorherige Ausbildung eher als überflüssig an; denn zum Zeitpunkt der Aufnahme der Ausbildung bei der gesamten ersten Schicht bestanden die Universitäten der Bundeswehr noch gar nicht.

Dass auch eine *Vollzeitausbildung nach der Bundeswehrzeit* keine notwendige Voraussetzung für eine erfolgreiche Integration in das Zivilleben darstellt, wird dadurch bestätigt, dass nur 4,6 % aller Befragten eine solche absolvierten. Die Verteilung über die drei Schichten lässt keine Zunahme des Interesses an einer solchen Zusatzqualifikation erkennen. In der zweiten und dritten Schicht waren es gerade solche, die eine überdurchschnittlich gute Ab-

schlussnote im Studium aufwiesen. Wenn eine Zusatzausbildung zu einem positiveren Karriereverlauf führt, dann nur mit zeitlicher Verzögerung, denn die wenigen Betroffenen der ersten Schicht erhalten heute ein überdurchschnittliches, die der zweiten ein durchschnittliches und die der dritten ein unterdurchschnittliches Gehalt im Vergleich zu den übrigen Befragten derselben Schicht.

2.6 Karriereindex²⁰

Anhand der Karriereindizes kann nochmals nachvollzogen werden, welche Einflussfaktoren bei Studium, Weiterbildung und Übergangsmaßnahmen den Karrieren bestimmter Absolventengruppen zu mehr oder weniger Erfolg verhelfen. Durchschnittlich wurden Werte von 2,91 beim harten, 2,34 beim weichen und ebenfalls 2,91 beim Gesamtkarriereindex erreicht.²¹

Bei *Studienfach*, *Studiengang* und *Studienort* wird das uneinheitliche Bild bestätigt.²² Der harte Karriereindex zwischen universitären Studiengängen in Hamburg und München und FH-Studiengängen in München bewegt sich in einem Korridor von 2,91 bis 3,02, der weiche zwischen 2,24 und 2,40 und der Gesamtindex zwischen 2,85 und 3,05. Zwischen den Studienfächern ergeben sich teilweise Unterschiede in den Mittelwerten von bis zu 0,60 beim harten, 0,62 beim weichen und 0,53 beim Gesamtindex. Bei den mit 30 und mehr Fällen besetzten Studienfächern sind WOW-Absolventen besonders erfolgreich in Bezug auf die harten Karriereindizes Gehalt und Position (3,09 zu 2,92 beim Gesamtdurchschnitt), PÄD-Absolventen insgesamt besonders erfolgreich

²⁰ Vgl. zur Aussagekraft der Karriereindizes die Kurzcharakterisierung in Beitrag G und ausführlich Beitrag C in diesem Band.

²¹ Geringe Abweichungen zu anderen Angaben in diesem Band beruhen auf der unterschiedlichen Anzahl der Fälle als Bezugsgröße.

²² Vgl. Anhang 4, Tabelle 15.

in Bezug auf die weichen Karrierefaktoren (2,46 zu 2,34 beim Gesamtdurchschnitt). Interessant ist in diesem Zusammenhang die Tendenz (es handelt sich nur um 14 bzw. 12 Befragte), dass Studienwechsler beim harten Karriereindex mit 2,68 unterdurchschnittliche Werte, beim weichen aber mit 2,49 überdurchschnittliche erreichen. Ein glatter Karriereverlauf bei der Bundeswehr bzw. im Studium sagt noch nichts über die Zufriedenheit dieser Gruppe mit ihrer Karriere aus.

Ein tatsächlicher Einfluss der *Abschlussnoten* auf den Karriereerfolg ist auch anhand der Karriereindizes nicht nachzuweisen. Dem unterschiedlichen Notenniveau entsprechend liegen die Münchner Absolventen universitärer Studienfächer bei den harten Faktoren zwar durchweg über den Hamburger Absolventen, die Unterschiede sind allerdings nicht besonders groß, und in Bezug auf die weichen Faktoren ist keine eindeutige Aussage zu treffen.

Von einer *akademischen Zweitqualifikation* als Erfolgsgarant für Karriere kann ebenfalls nicht gesprochen werden.²³ Mit der Einschränkung, dass die Zahl der Fälle sehr gering ist, machen sich ein abgeschlossenes Aufbaustudium, ein internationaler Abschluss oder eine Promotion positiv beim harten Karriereindex bemerkbar. Andererseits liegt der weiche Karriereindex bei allen, die eine akademische Zusatzqualifikation erworben haben, auf unterdurchschnittlichem Niveau. Möglicherweise kommt hier zum Tragen, dass die Erwartungshaltung in Bezug auf die Karrierechancen bei dieser Gruppe größer ist als bei den übrigen Befragten. Die Diskrepanzen zwischen Erwartungshaltung und realisierten Karriereverläufen scheinen deutlich höher.

Auch mit Hilfe der Karriereindizes lässt sich kein Zusammenhang zwischen Anzahl oder Themen von Weiterbildungsmaßnahmen

²³ Vgl. Anhang 4, Tabelle 16.

und Karriereerfolg herstellen. Bei der geringen Anzahl von Fällen derjenigen, die eine Ausbildung vor der Bundeswehrzeit absolviert haben, lässt sich kein Unterschied zur gesamten Stichprobe beim harten Karriereindex feststellen, beim weichen liegen sie bei 2,44. Bei denjenigen in Vollzeitausbildung im Anschluss an die Bundeswehrzeit gilt – bei einer ebenfalls geringen Anzahl von Fällen – analog zur akademischen Zusatzqualifikation, dass sich über alle drei Schichten eine positive Wirkung auf den harten Karriereindex (3,09), aber eine unterdurchschnittliche Ausprägung des weichen Indexes (2,13) konstatieren lässt.

3 Zusammenfassung

In diesem Beitrag wurde der mögliche Einfluss von Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen, die auf eine zivilberufliche Nutzbarkeit ausgerichtet sind, auf den Karriereverlauf untersucht.

Dazu wurden die verschiedenen Studienmöglichkeiten an den Universitäten der Bundeswehr betrachtet. Eindeutige Aussagen, dass z. B. Hamburger Absolventen bessere Karriereperspektiven haben als Münchner oder Absolventen von universitären Studienfächern bessere als solche von FH-Studiengängen, konnten nicht getroffen werden. Auch die Analyse nach Studienfächern ergab ein uneinheitliches Bild. Den höchsten repräsentativen harten Karriereindex erreichten WOW-Absolventen, den höchsten weichen Karriereindex PÄD-Absolventen.

In Bezug auf akademische Zusatzqualifikationen wie Zweitstudium oder Promotion waren nur Tendenzaussagen möglich. Danach scheint ein Zweitstudium für den Karriereverlauf unattraktiv, eine Promotion oder ein internationaler Abschluss wirken sich dagegen positiv auf den harten Karriereindex aus.

Bei Weiterbildungsmaßnahmen zeichnen sich deutliche Gewichtsveränderungen bei den Themenbereichen zwischen den Schichten ab. Vor allem wirtschaftliche Themen sind derzeit begehrt. Immer mehr ehemalige Offiziere besuchen außerdem Berufsberatungen und Orientierungsseminare, womit sich die Akzeptanz von BFD-Maßnahmen offensichtlich verbessert hat. Der überwiegende Teil der Maßnahmen wird vom BFD finanziert. Vom zivilen Arbeitgeber finanzierte Maßnahmen werden graduell besser beurteilt als BFD-Maßnahmen.

Die Anzahl der Befragten, die vor der Bundeswehrzeit eine Ausbildung absolviert haben, nimmt im Schichtvergleich ab. Ebenfalls sehr gering ist die Zahl derjenigen, die nach der Bundeswehrzeit eine Vollzeitausbildung aufnahmen. Daher konnten keine sinnvollen Aussagen zu deren Einflüssen auf die Karriereentwicklung gemacht werden.

Insgesamt ergibt sich ein sehr differenziertes Bild. Auf die Karrierechancen ehemaliger Offiziere mit Studium haben Aus- und Weiterbildung aber offensichtlich keinen exponierten Einfluss.

J. Einfluss der zivilberuflichen Tätigkeit auf den weiteren Karriereverlauf¹

HOLGER MORICK/WERNER VON PRONDZINSKI

1	Untersuchungsfokus: Berufliche Aktivitäten nach der Verpflichtungszeit.....	156
2	Analyse und Interpretation der Ergebnisse.....	157
2.1	Arbeitslosigkeit.....	157
2.2	Sektoren, Funktionsbereiche und Unternehmen	158
2.3	Karrieredynamik: Bindung und Mobilität	159
2.4	Positionsentwicklung.....	164
2.5	Gehaltsentwicklung	168
2.6	Karriereindex	172
3	Zusammenfassung	175

¹ Bei der folgenden Untersuchung handelt es sich um eine isolierte Betrachtung der beruflichen Entwicklung nach der Bundeswehrzeit. Die Schlussfolgerungen der Ergebnisse der Beiträge G, H, J und K in ihren Interdependenzen werden in Beitrag L zusammengeführt.

1 Untersuchungsfokus: Berufliche Aktivitäten nach der Verpflichtungszeit

Sicherlich entscheidet sich Karriere nicht täglich neu. Zwar mag es einschneidende Ereignisse im Erwerbsleben ehemaliger Zeitoffiziere mit Studium geben, wie eben den Wechsel von der militärberuflichen in eine zivilberufliche Tätigkeit. Wesentliche Weichen für eine Karriere sind zu diesem Zeitpunkt aber bereits gestellt: Der Zeitoffizier hat seine berufliche Erstsozialisation abgeschlossen, zivilberuflich nutzbare Grundqualifikationen gezielt durch Studium und Weiterbildungsmaßnahmen erworben, Fähigkeiten und Kompetenzen während der militärischen Dienstzeit ausgebildet. Dies alles bereitet ihn für vielfältige Funktionen in unterschiedlichen Branchen im Anschluss an seine Bundeswehrzeit vor.

Dennoch können sich mit dem Ausscheiden aus der Bundeswehr einige Dinge ändern, deren Einfluss auf den zivilberuflichen Karriereverlauf in diesem Beitrag untersucht wird: Zunächst könnte Arbeitslosigkeit ein Thema sein und auf Brüche im Karriereverlauf hindeuten. Weiterhin könnte die Entscheidung für ein Unternehmen als Arbeitgeber, das in einem bestimmten Wirtschaftssektor tätig ist und den ehemaligen Zeitoffizier für eine bestimmte Funktion vorsieht, für die Karriereperspektive von Bedeutung sein. Gehaltsverbesserungen und hierarchischer Aufstieg werden aber auch von der Veränderungsbereitschaft abhängen. Ebenfalls wird die Frage zu untersuchen sein, ob sich Unternehmenstreue auszahlt. Letztlich ermöglicht ein Bild der beruflichen Aktivitäten und Entwicklungen nach der Verpflichtungszeit, Aussagen darüber zu treffen, ob die Integration der ehemaligen Zeitoffiziere mit Studium in das Zivilleben als gelungen bezeichnet werden darf.

2 Analyse und Interpretation der Ergebnisse

2.1 Arbeitslosigkeit

Das Dienstzeitende steht bei den meisten Zeitoffizieren mit Studium jahrelang im Voraus fest. Es handelt sich also um einen planbaren Berufswechsel. 2,4 % aller Absolventen waren im Anschluss an ihre Bundeswehrzeit zwischen einem und 18 Monaten arbeitslos. Zwei vorübergehend Arbeitslose finden sich in der ersten, einer in der zweiten und sechs in der dritten Schicht. Damit liegt die Arbeitslosenquote in der dritten Schicht bei 4,8 %. Parallel ging in Deutschland seit 1985 die Arbeitslosenquote stetig zurück, erreichte 1991 mit 6,3 % ihren Tiefpunkt, stieg danach aber wieder stark an.² Analoges gilt auch für die Anzahl arbeitsloser Akademiker.³

Arbeitslosigkeit widerspricht zunächst der Vorstellung von einem reibungslosen Übergang vom Militär in den Zivilberuf. Bei neun Betroffenen lässt sich über die Gründe nur spekulieren: Die Arbeitslosen haben im Durchschnitt eine Weiterbildungsmaßnahme mehr besucht als in der Gesamtstichprobe, nur einer hat eine zeitaufwendige akademische Zusatzqualifikation erworben. In Bezug auf hierarchische Position oder Gehalt finden sich keine Nachteile.

Da der ausscheidende Offizier zunächst seinen Unterhalt durch Übergangsgebühnisse bestreiten kann, mag es sich für einige anbieten, die geteilte Karriere als Gunst zu nutzen, zu reisen oder sich eine Zeit lang ganz der Familie zu widmen. Die Planbarkeit

² Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung (2000).

³ Die Anzahl arbeitsloser Akademiker erreichte 1997 einen Höchststand, vgl. iwd (1999). Statistisches Bundesamt (1998, S. 28 f.) gibt die Quote erwerbsloser Fachhochschul- und Hochschulabsolventen für April 1997 mit 6,2 % an.

des Überganges legt die Vermutung nahe, dass die verzeichnete Beschäftigungslosigkeit nicht unfreiwillig erfolgte. Insgesamt darf der gesamte Anteil der Arbeitslosen wohl als vernachlässigbar eingestuft werden. Arbeitslosigkeit ist für ausscheidende Zeitoffiziere mit Studium insgesamt kein ernst zu nehmendes Problem, auch wenn sie in den wenigen Einzelfällen zu erheblichen Schwierigkeiten und Sorgen der Betroffenen führen kann.

2.2 Sektoren, Funktionsbereiche und Unternehmen

Von denjenigen, die weder im ersten Jahr ihrer zivilberuflichen Tätigkeit arbeitslos waren noch sich in Vollzeitausbildung⁴ befanden, wagten 7,5 % den Schritt in die Selbstständigkeit, doppelt so viele blieben im öffentlichen Dienst und mehr als drei Viertel gingen als Angestellte in die Privatwirtschaft. Dabei ist im Schichtvergleich kein Trend zur einen oder anderen Beschäftigungsart festzustellen, abgesehen von zunächst 7, dann 5 und in der dritten Schicht 13 Selbstständigen. Die Beamten fanden sich in erster Linie in der Allgemeinen Verwaltung wieder und könnten z. T. von der Möglichkeit der Eingliederung in den öffentlichen Dienst Gebrauch gemacht haben.⁵ Sowohl vom durchschnittlichen Einstiegs- (DM 69.688) als auch vom heutigen Gehalt (DM 101.250) her bilden diejenigen, die eine Beamtenlaufbahn begonnen haben, das Schlusslicht. Diese Differenz reduziert sich aber bei den Nettogehältern, da die Beamten keine Abzüge für Renten- oder Arbeitslosenversicherung haben.

25,1 % der Befragten gaben an, dass das sie einstellende Unternehmen gezielt ehemalige Offiziere beschäftigt. Das Image bzw. der Bekanntheitsgrad der ehemaligen Offiziere und Absolventen

⁴ Vgl. Beitrag H in diesem Band.

⁵ Vgl. zur Möglichkeit der Eingliederung, die allerdings nicht für den höheren Dienst gilt, Bundesamt für Wehrverwaltung (1999).

der Universitäten der Bundeswehr als potenzielle Arbeitnehmer in der Wirtschaft scheint durchaus verbesserungsfähig. Bei einer Betrachtung der Fragestellung nach Branchen sind ehemalige Offiziere in der Luft- und Raumfahrt/Wehrtechnik (63,4 %) besonders begehrt, von der Metallindustrie (25 %), über Banken/Finanzen/Versicherungen (16,7 %), Elektrotechnik/Computerindustrie (12,1 %) bis hin zur Allgemeinen Verwaltung (10 %) vermindert sich der Anteil der gezielten Einstellungen.

Die Präferenzen ausgeschiedener Zeitoffiziere mit Studium für einzelne Branchen, Funktionsbereiche und Unternehmensgrößen im Vergleich von der Einstiegs- zur heutigen Situation ändern sich kaum:⁶ Sie arbeiten heute lediglich in kleinen Unternehmen mit 51-200 Beschäftigten deutlich seltener (- 35 %), dafür aber in Unternehmen mit 201-500 Beschäftigten deutlich häufiger (+ 27,8 %). Daneben verzeichnen sehr kleine Unternehmen mit 1-5 Beschäftigten starken Zulauf. Diese Entwicklungen könnten darauf hindeuten, dass ehemalige Offiziere nach einiger Zeit im Zivilberuf ihre Karrierechancen entweder in der Selbstständigkeit oder in größeren Unternehmen finden. Auffallend häufig sind ehemalige Zeitoffiziere mit Studium in der Metallindustrie (13,3 %) bzw. in Marketing und Vertrieb (17,8 %) anzutreffen.

2.3 *Karrieredynamik: Bindung und Mobilität*

Die Verteilungen bei Branchen, Funktionsbereichen und Unternehmensgrößen ergeben ein recht gleichmäßiges Bild. Allerdings sagt diese Momentaufnahme nichts über Fluktuationsbewegungen zwischen diesen Kategorien aus. Bei näherer Untersuchung sind diese Veränderungen jedoch erkennbar: Tatsächlich bleiben 75,4 % aller Befragten ihrer Einstiegs-Branche, 65,1 % ihrer Ein-

⁶ Vgl. Anhang 2, Fragen 3, 4 und 11.

stiegs-Funktion und 54,5 % ihrer Einstiegs-Unternehmensgröße treu.

Beim diesbezüglichen Vergleich der *Unternehmensgröße*⁷ ergeben sich die geringsten Veränderungen bei den Unternehmen mit über 5.000 Beschäftigten. 72,9 % derjenigen, die in Unternehmen dieser Größe eingestiegen sind, sind auch heute noch in Unternehmen dieser Größe tätig. Sie machen heute sogar 75,4 % aus, da sich „n bei Einstieg“ zu „n heute“ etwas verringert hat. Dort bieten sich vermutlich ausreichend Möglichkeiten für die Gestaltung der eigenen Karriere. Unternehmen mit zwischen 6 und 200 Beschäftigten müssen am ehesten damit rechnen, dass der ehemalige Zeitoffizier mit Studium ihnen nach einiger Zeit den Rücken kehrt. Beispielsweise sind nur 23,8 % derjenigen, die in Unternehmen mit 6-20 Mitarbeitern angefangen haben, auch heute noch in Unternehmen dieser Größe tätig. 61,5 % aller Befragten sind in Unternehmen mit mehr als 200 Beschäftigten eingestiegen, 62,5 % heute noch in Unternehmen dieser Größe beschäftigt.

Der Vergleich der *Funktionsbereiche*⁸ zeigt die größte Fluktuation bei Unternehmensplanung, gefolgt von Lehre, Finanzwesen/Controlling, Beratung/Training und Produktion/Produktionsplanung. Im Personalwesen war der Trend zum Wechsel mit 24 % am niedrigsten, Zu- und Abwanderungsbewegungen halten sich die Waage. Ein relativ reger Austausch herrscht zwischen Beratung/Training und Marketing/Vertrieb.

Bezüglich des *Branchenvergleichs*⁹ lässt sich eine überdurchschnittliche Abwanderung bei Schulen/Hochschulen, Chemie/

⁷ Vgl. Anhang 4, Tabelle 17.

⁸ Vgl. Anhang 4, Tabelle 18, teilweise nehmen die Teilmengen der Stichprobe sehr kleine Werte an.

⁹ Vgl. Anhang 4, Tabelle 19, teilweise nehmen die Teilmengen der Stichprobe sehr kleine Werte an.

Pharmazie, Groß- und Einzelhandel sowie EDV-Dienstleistungen feststellen. Bei ersteren liegt die Vermutung nahe, dass sie nur als Zwischenstationen für den beruflichen Aufstieg dienen. Am deutlichsten ändert sich die Zusammensetzung der Befragten in den Bereichen Chemie/Pharmazie, EDV-Dienstleistung, Beratung/Training/Weiterbildung, Verkehr/Logistik und im sonstigen tertiären Sektor. Der tertiäre Sektor als Einheit nimmt um 18 % zu, der sekundäre hingegen schrumpft um 8 % und der öffentliche Sektor um 17,6 %.

Die Vermutung liegt nahe, dass ein Branchenwechsel fast immer mit einem Wechsel des Arbeitgebers verbunden ist. Bei einem Funktionswechsel ist dies nur gelegentlich der Fall. Mehrere Merkmalsausprägungen geben Aufschluss über die Karrieredynamik. Zu den abgefragten Merkmalen gehören:¹⁰

- bei wie vielen Unternehmen/Arbeitgebern der ehemalige Zeitoffizier mit Studium seit seinem Ausscheiden beschäftigt war (Organisationsmobilität),
- in wie vielen Funktionen/Positionen er seitdem gearbeitet hat (vertikale/horizontale Mobilität),
- an wie vielen Beschäftigungsorten er in dieser Zeit tätig war (regionale Mobilität),
- wie oft er dabei umziehen musste (regionale Mobilität),
- ob er im Ausland tätig war (internationale Mobilität),
- welche hierarchische Position er erreicht hat (vertikale Mobilität) und
- wie hoch sein heutiges Gehalt ausfällt.

Tabelle J.1 gibt – nach Schichten getrennt – einen Überblick über die zentralen Indikatoren: Dabei reicht es aus, zu den im Ausland

¹⁰ Vgl. Anhang 2, Fragen 12, 13, 14, 9, 45 und 46.

tätig Gewesenen festzustellen, dass diese in Schicht 1 einen Anteil von 23,6 %, in Schicht 2 von 16,9 % und in Schicht 3 von 13,8 % ausmachten.

Zeitspanne im Zivilberuf		Anzahl Unter- nehmen/Arbeitgeber	Anzahl der wahrgenommenen Funktionen	Anzahl der Beschäftigungsorte	Anzahl der Umzüge	heutige Position	Bruttogehalt heute
16-18 Jahre (Schicht 1)	Mittelwert	1,93	3,79	2,32	0,76	2,66	187.973
	Median	2	4	2	0	3	155.000
	Minimum	1	1	1	0	5.Ebene	75.000
	Maximum	7	12	14	4	1.Ebene	520.000
	Veränderungsraten	0,04	0,29	0,07	0,13	0,00	14.254
10-12 Jahre (Schicht 2)	Mittelwert	1,89	3,50	2,25	0,63	2,66	173.719
	Median	2	3	2	0	3	155.000
	Minimum	1	1	1	0	5.Ebene	75.000
	Maximum	6	9	10	5	1.Ebene	1.100.000
	Veränderungsraten	0,39	1,06	0,49	0,21	-0,79	44.752
4-6 Jahre (Schicht 3)	Mittelwert	1,50	2,44	1,76	0,42	3,45	128.967
	Median	1	2	1	0	4	115.000
	Minimum	1	1	1	0	5.Ebene	75000
	Maximum	4	7	12	3	1.Ebene	350.000
	Veränderungsraten	0,50	1,44	0,76	0,42	-0,90	52.831
Einstiegswerte (Schichten 1-3)		1	1	1	0	4,35	76.033
gesamt (Schichten 1-3)	Mittelwert	1,77	3,24	2,11	0,59	2,93	163.177
	Median	2	3	2	0	3	145.000
	Minimum	1	1	1	0	5.Ebene	75.000
	Maximum	7	12	14	5	1.Ebene	1.100.000

Tab. J.1: Anhaltspunkte für Karrieredynamik

Im Durchschnitt haben beispielsweise in der ersten Schicht 1,93, in der zweiten 1,89 und in der dritten 1,50 *Arbeitgeberwechsel* stattgefunden. Die Veränderungsraten zeigen dabei, dass Unternehmen vor allem in den ersten Jahren der zivilberuflichen Tätigkeit gewechselt werden.¹¹ Dieser Feststellung wird noch besonderer Nachdruck verliehen durch die Tatsache, dass 47,2 % aller Befragten noch nie und 30,1 % erst ein Mal ihren Arbeitgeber gewechselt haben. Analoges gilt für die Anzahl der wahrgenommenen Funktionen/Positionen, der Beschäftigungsorte und der Umzüge.

Anteilmäßig haben mit 26,9 % die meisten Befragten drei *Funktionen/Positionen* wahrgenommen. Dabei wurde häufiger ein horizontaler Funktionswechsel statt eines vertikalen Funktions- und/oder Positionswechsels vorgenommen, d. h. nicht jeder Wechsel war mit einem hierarchischen Aufstieg verbunden. Über die vertikale Mobilität gibt auch die Entwicklung bis zur heutigen *Position* Aufschluss: In den ersten vier bis sechs Jahren der zivilberuflichen Tätigkeit steigt durchschnittlich jeder Absolvent um fast eine hierarchische Position auf, in den nächsten vier bis sechs Jahren nochmals um 0,79 Positionen. Weitere vier bis sechs Jahre zivilberuflicher Tätigkeit führen im Durchschnitt zu keinem weiteren Aufstieg. Der seltene Fall, dass einer der Befragten aus einer höheren in eine niedrigere hierarchische Ebene wechselte, kam in Schicht 1 immerhin sieben-, in Schicht 2 nur ein- und in Schicht 3 fünfmal vor.

Dass die Karriere vor allem in den ersten zehn Jahren sehr dynamisch verläuft, schlägt sich auch im *Gehalt* nieder bzw. lässt die nicht durch die Inflation erklärbaren überproportionalen Zuwächse verständlicher erscheinen. Diese Entwicklung legt die Vermu-

¹¹ Es sprechen keine Indizien dafür, dass die Karrieredynamiken innerhalb der Schichten stark voneinander abweichende Muster aufweisen.

tung nahe, dass ehemalige Zeitoffiziere mit Studium in der freien Wirtschaft sehr bald außertariflich bezahlt werden.

Die durchschnittliche Anzahl der *Beschäftigungsorte* und die Anzahl der Umzüge über alle Schichten weisen eine recht geringe regionale Mobilität der Befragten aus. Ortswechsel sind häufig gar nicht mit *Umzügen* verbunden.¹² Die notwendige Mobilität während der Bundeswehrzeit¹³ könnte bei den ehemaligen Offizieren als nachteilig empfunden worden sein. Andererseits dürften im Zusammenhang mit der familiären Planung viele Überlegungen zum „Sesshaftwerden“ mit den Jahren der Übergangszeit von der Bundeswehr in den Zivilberuf zusammenfallen.

Bei der Betrachtung des Schichtenvergleichs darf die allgemeine Zunahme der Mobilität in unserer Gesellschaft allerdings nicht vernachlässigt werden.¹⁴ Dafür zeigen ehemalige Offiziere mit Studium sogar recht hohe Beständigkeit nach Branchen, Funktionsbereichen und Unternehmensgrößen. Die 77,3 % der Befragten mit keinem oder nur einem Arbeitgeberwechsel lassen auf eine hohe Identifikation der Absolventen mit den sie beschäftigenden Unternehmen schließen, verbunden mit einem hohen Maß an Bindung, Treue bzw. Loyalität. Positions- und Gehaltsentwicklung können Aufschluss darüber geben, ob sich eine solche Treue auch als zuträglich für die Karriere erweist.

2.4 Positionsentwicklung

54,5 % der ehemaligen Zeitoffiziere mit Studium, die als Selbstständige in den Zivilberuf eingestiegen sind, sind auch heute noch

¹² Diese Ergebnisse entsprechen auch einer aktuellen Studie „Berufliche Mobilität und Lebensform“ der Universität Mainz, nach der Beziehungen auf Distanz immer weiter zunehmen, vgl. dazu z. B. SCHNEIDER ET AL. (1998).

¹³ Vgl. MARR ET AL. (1981).

¹⁴ Vgl. SCHNEIDER ET AL. (1998).

auf der ersten hierarchischen Ebene tätig. Die meisten dürften ihre Selbstständigkeit beibehalten haben, denn in der Vergleichsgruppe der in die Privatwirtschaft Eingestiegenen finden sich nur 16,9 % auf der ersten hierarchischen Ebene wieder. Knapp ein Drittel derjenigen auf der höchsten hierarchischen Ebene entstammen Unternehmen mit 1 – 5 Beschäftigten. Mit zunehmender Betriebsgröße schaffen immer weniger den Sprung zum Geschäftsführer oder zum Vorstandsmitglied.¹⁵ Daher werden bei den kommenden Überlegungen die erste und zweite hierarchische Ebene zusammen betrachtet, um einen verlässlichen Eindruck zu vermitteln, wie viele Befragte zu „Topmanagern“ gezählt werden dürfen: Über alle Branchen schaffen durchschnittlich 41,8 % diesen Aufstieg, dabei nur 12 % im öffentlichen Dienst, aber z. B. 51,3 % bei Beratung/Training/Weiterbildung. Wie sehr allerdings auch solche Aussagen zu differenzieren sind, zeigt die Tatsache, dass in Beratung/Training/Weiterbildung 50 % der Befragten in Unternehmen mit bis zu 200 Beschäftigten arbeiten. Daneben besteht die Möglichkeit, dass für diejenigen, die willens und fähig sind, Karriere zu machen, z. B. das Dienstrecht und die Besoldung im öffentlichen Dienst keine ausreichende Karriereperspektive bieten. Wer seine Karrierechancen im Erklimmen der Hierarchieleiter sucht, scheint sie auch zu finden, denn zwischen Einstiegsposition und heutiger Position besteht ein deutlicher Zusammenhang.¹⁶

¹⁵ Bei einem Signifikanzniveau kleiner 0,001 ergibt sich mit einem SPEARMAN-Koeffizienten von 0,353 ein Zusammenhang zwischen der Größe des beschäftigenden Unternehmens und der darin erreichten hierarchischen Position. Hierbei ist zu beachten, dass Ansehen oder Einfluss auf z. B. Bereichsebene in einem Großunternehmen wesentlich höher sein können als auf Vorstandsebene in einem kleinen Unternehmen.

¹⁶ Korrelation nach SPEARMAN von 0,419 bei einem Signifikanzniveau kleiner 0,001. Zur damit zumeist einhergehenden Personalverantwortung vgl. Beitrag G in diesem Band.

Insgesamt ergibt sich im Vergleich zwischen Einstiegs- und heutiger Position folgendes Bild (vgl. Abbildung J.1):

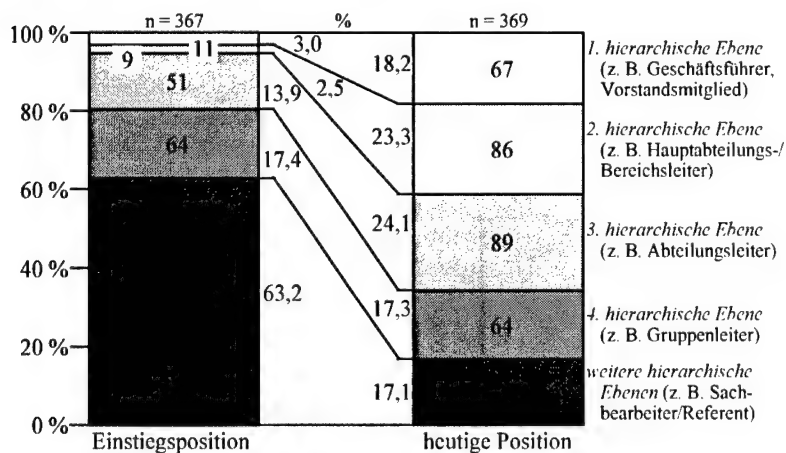


Abb. J.1: *Einstiegsposition und heutige Position*

Sehr gut zu beobachten ist das Aufsteigen in der Hierarchie über die einzelnen Schichten. 15,3 % der ersten, 16,5 % der zweiten und 37,7 % der dritten Schicht haben ihre Einstiegsposition noch nie verändert. Die Mittelwerte der dazugehörigen hierarchischen Positionen liegen erwartungsgemäß niedrig bei 3,94, 4,05 und 4,43. Bei den übrigen Befragten ergaben sich bezüglich der Positionswechsel folgende Veränderungen (vgl. Tabelle J.2):

<i>hierarchische Ebene</i>	<i>gesamt</i>	<i>Schicht 1</i>	<i>Schicht 2</i>	<i>Schicht 3</i>
1. z. B. Geschäftsführer/ Vorstandsmitglied	++ (+ 19,6 %)	+++ (+ 23,4 %)	+++ (+ 20,8 %)	++ (+ 13,2 %)
2. z. B. Hauptabteilungs- leiter/Bereichsleiter	+++ (+ 27,2 %)	+++ (+ 25,5 %)	++++ (+ 33,9 %)	+++ (+ 19,7 %)
3. z. B. Abteilungsleiter	++ (+ 13,4 %)	+ (+ 8,5 %)	++ (+ 10,4 %)	+++ (+ 23,7 %)
4. z. B. Gruppenleiter	0	— (- 8,5 %)	0	+ (+ 9,2 %)
weitere z. B. Sachbearbeiter/ Fachreferent	----- (- 59,8 %)	----- (- 48,9 %)	----- (- 65,1 %)	----- (- 65,8 %)

Tab. J.2: Hierarchischer Aufstieg zwischen Einstieg und heute nach Schichten

Die vierte hierarchische Ebene stagnierte sowohl in der Gesamtbetrachtung als auch bei der zweiten Schicht. Hier stiegen fast ebenso viele aus weiteren hierarchischen Ebenen in diese Ebene auf, wie aus ihr in höhere hierarchische Ebenen wechselten. Mit zunehmender Dauer der zivilberuflichen Tätigkeit gelangen die ehemaligen Zeitoffiziere mit Studium immer weiter in die höchsten hierarchischen Ebenen. Schicht 2 könnte dabei durch die konjunkturelle Entwicklung im Zuge der Wiedervereinigung leicht begünstigt gewesen sein.

Als weitere Einflussfaktoren auf die heutige Position erweisen sich die Anzahl der Arbeitgeber sowie die Anzahl der Funktionen/Positionen seit Beginn der zivilberuflichen Tätigkeit.¹⁷ Eine in begrenztem Maße zunehmende Anzahl verschiedener Arbeitgeber bzw. unterschiedlicher Funktionen/Positionen begünstigt eindeutig den hierarchischen Aufstieg bzw. deutet auf einen ent-

¹⁷ Vgl. Anhang 4, Abbildungen 7 und 8.

sprechend motivierten, karriereorientierten ehemaligen Offizier als Arbeitnehmer hin. Ab einer gewissen Anzahl von Wechseln wird die Teilmenge der Betroffenen dann aber sehr klein, so dass keine sinnvollen Aussagen mehr möglich sind.

2.5 Gehaltsentwicklung

Neben der erreichten hierarchischen Position wird im Allgemeinen noch das Gehalt als Maßstab für den Erfolg einer Karriere herangezogen. Während – wie bereits erwähnt – als Beamte eingestiegene ehemalige Offiziere mit Studium das Schlusslicht bei der Bruttogehaltsentwicklung bilden, sind diejenigen, die nach der Bundeswehrzeit als Angestellte in der Privatwirtschaft begonnen haben, mit DM 176.359 die Spitzenreiter beim durchschnittlichen heutigen Bruttogehalt. Auch die Investition in eine Vollzeitausbildung im Anschluss an die Bundeswehrzeit scheint lohnenswert, da die Betroffenen mit DM 162.647 minimal unter dem durchschnittlichen heutigen Bruttoverdienst aller ausgeschiedenen Zeittoffiziere mit Studium liegen.

Um die Frage zu beantworten, ob ehemalige Offiziere mit Studium in bestimmten Branchen oder Funktionsbereichen attraktivere Gehaltsentwicklungen erwartet als in anderen, geben zwei Abbildungen einen Überblick über Einstiegs- und heutige Gehälter (vgl. Abbildungen J.2 und J.3):

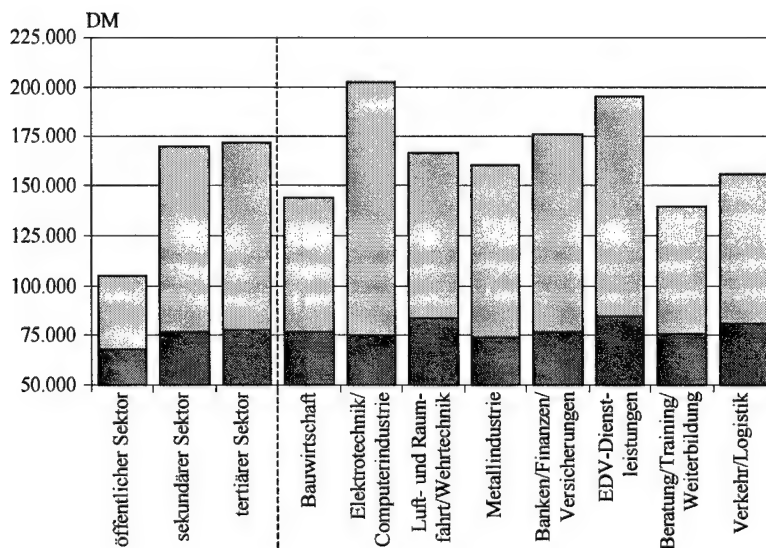


Abb. J.2: Einstiegs- und heutiges Bruttojahresgehalt nach Branchen/Sektoren – Mittelwerte¹⁸

¹⁸ Vgl. Anhang 4, Tabelle 20. Branchen mit $n < 15$ wurden nicht abgebildet; öffentlicher Sektor gesamt: Schulen/Hochschulen, Allgemeine Verwaltung und sonstige; sekundärer Sektor gesamt: Angegebene und Chemie/Pharmaindustrie, Energieversorgung, Lebensmittelindustrie, sonstige; tertiärer Sektor gesamt: Angegebene und Groß- und Einzelhandel, Information/Nachrichtenübermittlung, sonstige.

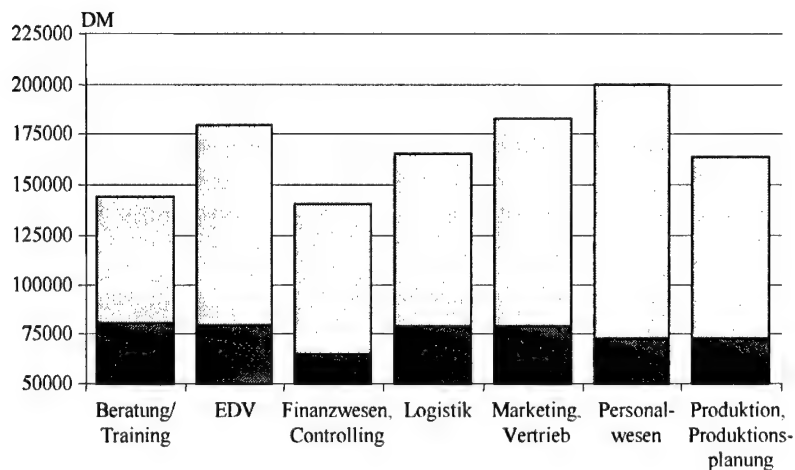


Abb. J.3: Einstiegs- und heutiges Bruttojahresgehalt nach Funktionsbereichen – Mittelwerte¹⁹

Die Abbildungen legen in anschaulicher Weise dar, dass es keine Branche, keinen Sektor oder Funktionsbereich gibt, in dem ehemalige Zeitoffiziere mit Studium sowohl überdurchschnittliche Einstiegsgehälter als auch überdurchschnittliche heutige Gehälter beziehen. Beim öffentlichen Sektor ist dessen Konkurrenzlosigkeit zumindest in Bezug auf das geringe Bruttojahresgehalt eindeutig. Zwei Relativierungen sind vorzunehmen: Im Branchen- oder Funktionenvergleich schlägt sich der Zusammenhang zwischen hierarchischer Position und Gehalt nicht nieder. Zu unterschiedlich sind offensichtlich die Gehaltsstrukturen einzelner Branchen. Zum anderen relativiert sich das jeweilige Durchschnittsgehalt durch die durchschnittliche Zeitspanne, welche die Befragten einzelner Branchen oder Funktionsbereiche bereits im Zivilleben verbracht haben. Wenn – immer auf Durchschnitts-

¹⁹ Vgl. Anhang 4, Tabelle 21.

werte bezogen – z. B. EDV-Dienstleistungen heute DM 195.263 vergütet werden, diejenigen in diesem Bereich aber erst 9,3 Jahre im Zivilleben stehen, wiegt dieses Gehalt umso positiver gegenüber einem Gehalt von 166.935 bei Luft- und Raumfahrt/Wehrtechnik, die 10,6 Berufsjahre seit ihrem Ausscheiden aus der Bundeswehr zählen. Im Anhang 4 in den Tabellen 20 und 21 finden sich detailliertere Angaben zu Position und Zeit im Zivilleben.

Bei der Zahl der unterstellten Mitarbeiter lassen die schon im Zusammenhang mit der Untersuchung der hierarchischen Position gemachten Beobachtungen analoge Schlüsse zu: Ohne unterstellte Mitarbeiter liegt das durchschnittliche Bruttojahresgehalt heute bei DM 126.854 im Vergleich zu DM 174.806 bei denjenigen, die Personalverantwortung tragen. Dies erklärt sich zum einen durch die unterste hierarchische Ebene, auf der sich die meisten Befragten ohne Personalverantwortung insbesondere der dritten Schicht noch befinden, wird aber zum anderen auch durch einen positiven Zusammenhang zwischen der Anzahl der unterstellten Mitarbeiter und dem heutigen Gehalt bestätigt.²⁰ Analogien weist der Bruttoverdienst heute auch in Bezug auf die Anzahl der Arbeitgeber und der wahrgenommenen Funktionen seit dem Ende der Bundeswehrzeit auf.²¹ Einiges spricht ebenfalls dafür, dass die Höhe des Einstiegsgehaltes und des heutigen Verdienstes nicht als völlig unabhängig voneinander zu betrachten sind. Letztlich sind aber Variablen wie Unternehmens- oder Funktionswechsel sowie Einstiegsgehalt vermittelnde Variablen zwischen Karriere streben und Karriereergebnis.

²⁰ Die Anzahl der unterstellten Mitarbeiter wurde anhand einer Hilfsvariablen in vier gleich starke Gruppen unterteilt. Eine Korrelation des heutigen Bruttoverdienstes mit dieser Hilfsvariablen ergibt einen Wert von 0,381 nach SPEARMAN bei einem Signifikanzniveau kleiner 0,001.

²¹ Vgl. Anhang 4, Abbildungen 9 und 10.

2.6 Karriereindex²²

Positions- und Gehaltsentwicklung lassen eindeutige Rückschlüsse auf den harten Karriereindex zu. Eine erfolgreiche Integration der ehemaligen Zeitoffiziere mit Studium in den Zivilberuf kann aber auch angenommen werden, wenn sie von den Befragten selber als solche empfunden wird. Der weiche Karriereindex kann Aufschluss darüber liefern, ob derjenige, der wenig karriereorientiert in Bezug auf Position und Gehalt ist, dennoch mit seinem beruflichen Werdegang zufrieden ist. Einen Überblick über die durchschnittlichen harten, weichen und Gesamtindizes nach Schichten gibt Tabelle J.3:

Schicht- zugehörigkeit	harter Karriere- index	weicher Karriere- index	Gesamt- karriere- index
1	2,79	2,61	3,06
2	3,13	2,30	3,06
3	2,81	2,10	2,63
<i>gesamt</i>	<i>2,92</i>	<i>2,33</i>	<i>2,91</i>

*Tab. J.3: Harter, weicher und Gesamtkarriereindex
nach Schichten – Mittelwerte*

Wie die Diskussion des Karrierebegriffes im Beitrag C deutlich gemacht hat, scheinen bei Überlegungen zur Karriere die harten Faktoren im Vordergrund zu stehen. Nach Schichten betrachtet sind die Gesamtkarriereindizes der ersten und zweiten Schicht im Durchschnitt (nahezu) gleich. Nur bei der Gewichtung der Einzel-

²² Vgl. zur etwas ausführlicheren Erläuterung der Bedeutung der Karriereindizes auch Beitrag G, zur methodisch begründeten Herleitung Beitrag C in diesem Band.

indizes sind zwischen den beiden Gruppen Unterschiede zu erkennen.²³ Die erste Schicht hat beim harten Karriereindex nicht die hohen Werte der zweiten Schicht erreicht, was u. a. durch eine günstige Phase am Arbeitsmarkt zu erklären ist. Bei der Betrachtung der weichen Faktoren zeichnet sich dagegen ein eindeutiges Muster ab: Die Zufriedenheit mit der Karriere steigt mit der Dauer der Zeit im Zivilberuf. Die meisten Befragten scheinen im Laufe der Zeit das realisiert haben zu können, was sie sich vorgenommen hatten.

Ausgehend von der *ersten zivilberuflichen Tätigkeit* in Verbindung mit dem Gesamtindex haben diejenigen, die als Selbstständige begonnen haben, die erfolgreichste Karriere durchlaufen (3,10), während die Beamten durchschnittlich die geringste Karriere gemacht haben (2,24). Dass sich die Vollzeitausbildung rentiert hat, wird anhand des harten Karriereindex ersichtlich. Hier liegt diese Gruppe ganz vorn (3,09), gefolgt von den Angestellten der Privatwirtschaft (3,02). Die Beamten liegen wiederum am Ende (2,29). Was für Beamte im öffentlichen Dienst gilt, trifft noch lange nicht für Angestellte im öffentlichen Dienst zu. Dies wird deutlich, wenn man den weichen Karriereindex betrachtet, denn die Beamten liegen auch hier fast am Ende (2,02) zusammen mit denen, die anfangs arbeitslos gemeldet waren (1,77), wohingegen diejenigen, die als Angestellte im öffentlichen Dienst begonnen haben, beim weichen Karriereindex den höchsten Wert von allen erreichen (2,70); der öffentliche Dienst bietet – insbesondere für weniger an hohem Gehalt und hoher hierarchischer Position Orientierte – durchaus Perspektiven, die aber möglicherweise außerhalb des Beamtenrechtes erst Gestalt annehmen.

In Bezug auf die *Anzahl der Unternehmen bzw. Arbeitgeber seit Eintritt in den Zivilberuf* liefert der Karriereindex auch eine ein-

²³ Vgl. Tabelle J.3.

drucksvolle Bestätigung für die bereits oben festgestellten Ergebnisse. Der harte Karriereindex steigt fast kontinuierlich von 2,83 bei denjenigen, die das Unternehmen noch nie gewechselt haben, zu 3,64 bei demjenigen, der das Unternehmen bereits sieben Mal gewechselt hat. Auf die persönliche Zufriedenheit hat Unternehmenstreue keinen Einfluss; das hängt wohl eng mit der eigenen Erwartungshaltung zusammen. In Bezug auf den Gesamtindex ergibt sich kein klares Bild. Das für den harten Karriereindex bei der Anzahl der Arbeitgeber Gesagte trifft ebenfalls für die *Anzahl der wahrgenommenen Funktionen/Positionen* zu. Auch hier steigt der harte Karriereindex kontinuierlich mit der Anzahl der angenommenen Funktionen. Der weiche dagegen liefert ein uneinheitlicheres Bild, scheint aber zumindest tendenziell mit der Anzahl der Funktionswechsel zuzunehmen. Die meisten der Befragten verbessern sich durch Wechsel – sowohl was die harten als auch die weichen Faktoren betrifft. Dies spiegelt sich auch im Gesamtindex wider. In Bezug auf den heutigen Funktionsbereich²⁴ erreichen diejenigen, die im Personalwesen tätig sind, den höchsten Gesamtkarriereindex (3,13), aber auch den höchsten harten Karriereindex (3,25). Bei ihnen könnte sich möglicherweise auch die geringe Fluktuation ausgezahlt haben. Am schlechtesten schneiden diejenigen ab, die in der Lehre tätig sind, wobei es sich hier nur um vier Befragte handelt.

²⁴ Vgl. Anhang 4, Tabelle 22.

3 Zusammenfassung

Die Untersuchung des Einflusses der zivilberuflichen Tätigkeit auf den weiteren Karriereverlauf hatte die berufliche Entwicklung nach der Bundeswehr zum Gegenstand:

Der überwiegende Teil der ehemaligen Zeitoffiziere mit Studium begann seine zivilberufliche Karriere als Angestellter in der Privatwirtschaft und ist auch heute noch sehr erfolgreich dort tätig. Arbeitslosigkeit im ersten Jahr nach der Bundeswehrzeit ist kein Thema für die ausscheidenden Offiziere. Im öffentlichen Dienst verbleiben nur sehr wenige, die in Bezug auf Gehalts- und Positionsentwicklung vergleichsweise die geringsten Steigerungsraten in Kauf nehmen müssen.

Im Hinblick auf Branchen, Funktionsbereiche und Unternehmensgrößen bieten sich den ehemaligen Offizieren sehr unterschiedliche Entwicklungsmöglichkeiten. Die meisten von ihnen bleiben ihren Einstiegskonstellationen in hohem Maße treu. Arbeitgeber- und Funktionsbereichswechsel sind deutlich mit Gehalts- und Positionsverbesserungen verbunden. Im Einzelfall lässt sich sicherlich nicht vom Gehalt auf die Position schließen oder umgekehrt. Vielmehr kommen auch Fälle vor, in denen ehemalige Offiziere mit Studium in hohen hierarchischen Ebenen deutlich weniger verdienen als in niedrigen. Im Durchschnitt stellen sich aber sowohl hinsichtlich der hierarchischen Position als auch des Gehaltes die Entwicklungsmöglichkeiten für den ehemaligen Zeitoffizier mit Studium sehr positiv dar, wenn dieser die Bereitschaft zur Veränderung mit sich bringt – entsprechende Fähigkeiten und Kompetenzen vorausgesetzt.

Andererseits wurde aber – vor allem anhand der Karriereindizes – auch deutlich, dass ehemalige Zeitoffiziere mit Studium auch zufrieden mit ihrem beruflichen Werdegang im Zivilleben sein

können, wenn sie nicht ein besonders hohes Jahresgehalt oder eine besonders hohe hierarchische Position erreicht haben.

Insgesamt darf die Integration der ehemaligen Offiziere mit Studium in eine zivilberufliche Tätigkeit anhand der untersuchten Faktoren als gelungen betrachtet werden.

**K. Über die Notwendigkeit eines zusätzlichen
Personalentwicklungsbedarfs in der Laufbahn
der Zeitoffiziere mit Studium**

HOLGER MORICK/MARKUS NEUMAYER

1	Untersuchungsfokus: Personalentwicklungsbedarf.....	178
2	Analyse und Interpretation der Ergebnisse.....	179
2.1	Ausschlaggebende Qualifikation und Verwertbarkeit des Studiums.....	179
2.2	Mögliche Probleme ausscheidender Offiziere	182
2.3	Selbst- und fremdzugeschriebene Kompetenzen	186
2.4	Vergleich mit Absolventen ziviler Hochschulen	191
2.5	Verpflichtungsentscheidung	193
3	Zusammenfassung	194

1 Untersuchungsfokus: Personalentwicklungsbedarf

Die Bundeswehr befindet sich in einem Prozess der Neuausrichtung von Grund auf. Zur Umsetzung eines solchen Reformprozesses bedarf es hochmotivierter, leistungsstarker Mitarbeiter. Gerade dem Führungsnachwuchs, den Potenzialträgern auf Zugführer- und Kompaniechefebene fällt dabei die Rolle zu, die beschlossenen Reformen mit den Soldaten an der Basis einzuführen und ihnen zum Erfolg zu verhelfen. Entscheidend ist dabei, dass diese Kräfte einen Gesinnungswandel in Bezug auf Leistungsorientierung, wirtschaftlichen Umgang mit Ressourcen und Bereitschaft zur Veränderung herbeiführen.

Der sowohl quantitativen als auch qualitativen Personalbedarfsdeckung bei den Offizieren kommt besondere Bedeutung zu. Die gegenwärtig wieder fast ausgeglichene Bilanz bei den Bewerberzahlen für die Laufbahn der Offiziere auf Zeit im Vergleich zum Jahr 2000 durch das Bewerberaufkommen bei den Frauen darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass bei den männlichen Bewerbern trotz angespannter Arbeitsmarktlage der Trend stark rückläufig ist.¹

Wie Anfang der 1970er Jahre die Analyse des Personalentwicklungsbedarfs zur Integration des Studiums in die Ausbildung der länger dienenden Zeitoffiziere geführt hat, gibt eine neuerliche Analyse zunächst Aufschluss darüber,

- welche zivilberuflich nutzbaren Qualifikationen, Fähigkeiten und Kompetenzen der Zeitoffizier mit Studium im Laufe seiner Dienstzeit erwirbt,

¹ Vgl. Beitrag B, Fußnote 47 in diesem Band.

- welches Leistungsbild der ausscheidende Offizier am Arbeitsmarkt abgibt,
 - wodurch seine Konkurrenzfähigkeit gegenüber Absolventen ziviler Hochschulen zu steigern ist,
 - womit leistungsstarke Bewerber gewonnen werden können,
- um dann daraus Schlussfolgerungen für eine zukunftsorientierte Gestaltung insbesondere der akademischen Personalentwicklung ableiten zu können, die der Potenzialförderung dient.

2 Analyse und Interpretation der Ergebnisse

Für die Ableitung eines Personalentwicklungsbedarfs werden im Folgenden vor allem Schichtvergleiche aufschlussreiche Hinweise liefern, da sie Entwicklungstendenzen aufzeigen, die entweder für Personalmarketingaktivitäten genutzt werden können oder denen gezielt entgegengesteuert werden sollte.

2.1 Ausschlaggebende Qualifikation und Verwertbarkeit des Studiums

Eine erste Orientierung für die Ableitung eines Personalentwicklungsbedarfs in der Laufbahn der Zeitoffiziere mit Studium liefert die Einschätzung ausgeschiedener Absolventen der Universitäten der Bundeswehr in Bezug auf die Qualifikationen, welche für ihre erste zivilberufliche Einstellung ausschlaggebend waren (vgl. Tabelle K.1):

Einflussfaktoren		militärische Qualifikationen	fachliche Qualifikationen/ Studium	die Kombination von beiden	andere Faktoren
Schicht 1	% von Schichtzugehörigkeit	1,8 %	34,2 %	55,0 %	9,0 %
Schicht 2	% von Schichtzugehörigkeit	4,1 %	32,8 %	52,5 %	10,7 %
Schicht 3	% von Schichtzugehörigkeit	0,8 %	31,4 %	47,5 %	20,3 %
gesamt	% von Schichtzugehörigkeit	2,3 %	32,8 %	51,6 %	13,4 %

Tab. K.1: Ausschlaggebende Qualifikationen für die erste Einstellung zu einer zivilberuflichen Tätigkeit²

Die Zahlen machen einerseits deutlich, dass das Studium während der Bundeswehrzeit eine unerlässliche Voraussetzung für die Akzeptanz in der Wirtschaft bildet, aber andererseits gerade die Erfahrungen aus der militärischen Dienstzeit, gekoppelt mit Studium und spezifischen Weiterbildungsthemen, ein am Arbeitsmarkt geschätztes Qualifikationsprofil ergeben. Die Zunahme anderer Faktoren deutet auf die immer komplexer werdenden Herausforderungen der Wissens- und Informationsgesellschaft hin.

Ihrem Studium schreiben die ehemaligen Zeitoffiziere relativ geringe Verwertbarkeit für ihre militärische Dienstzeit zu. Dies ist nicht weiter verwunderlich, da der Dienstherr bislang weitgehend darauf verzichtet, die fachlichen Inhalte des Studiums in der Bun-

² Vgl. auch Anhang 2, Frage 6.

deswehr gezielt zu nutzen, was sich z. B. ab Regimentsebene für Diplomkaufleute als hauptamtliche Controller durchaus anböte.³ Eine bessere Verwertbarkeit billigen die Befragten dem Studium für die zivilberufliche Tätigkeit zu. Die in Schicht 1 noch gute Bewertung wird jedoch zusehends negativer (vgl. Tabelle K.2):

Verwertbarkeit Bereich	Mittelwert gesamt	Mittelwert Schicht 1	Mittelwert Schicht 2	Mittelwert Schicht 3
militärische Dienstzeit	3,22	2,95	3,38	3,28
zivilberufliche Tätigkeit	2,58	2,37	2,60	2,75

Tab. K.2: Verwertbarkeit des Studiums in militärischer Dienstzeit und zivilberuflicher Tätigkeit⁴

Vor dem Hintergrund einer sinkenden „Halbwertszeit des Wissens“ wird diese Bewertung verständlich und passt auch zu der oben beschriebenen Bedeutungszunahme anderer Faktoren für die zivilberufliche Tätigkeit: Weder hat der Offizier in den fünf bis sieben Jahren Dienstzeit nach dem Studium Gelegenheit, sein akademisches Wissen durch Anwendung aktuell zu halten,⁵ noch sind akademische Weiterbildungen, z. B. durch die Universitäten der Bundeswehr, institutionalisiert.

³ Dies bestätigen z. B. auch Ergebnisse der Forschungsgruppe München (1997), welche bei der Einführung von Kosten-Leistungs-Verantwortung (KLV) in der Bundeswehr den geringen Einsatz von in den Streitkräften vorhandenen akademisch gebildeten Betriebswirten kritisieren.

⁴ Vgl. Anhang 2, Fragen 29 und 17.

⁵ Hierbei geht es um eine Grundsatzfrage der Ausbildungsphilosophie der Bundeswehr, deren Beantwortung seit 1973 unverändert ist.

2.2 Mögliche Probleme ausscheidender Offiziere

Die Rolle des Studiums lässt sich auch anhand möglicher Probleme ausscheidender Zeitoffiziere analysieren (vgl. Abbildung K.1).⁶ Unter diesen Problemen betraf die Befragten die *geringe Möglichkeit der Umsetzung des Studiums während der Dienstzeit* (Mittelwert: 3,15) durchweg am stärksten. Dass der *Studienabschluss* dagegen *zu lange zurückliegt*, wurde innerhalb der Schichten recht unterschiedlich empfunden. Für das höhere Maß an Betroffenheit bei Schicht 2 (2,73) im Vergleich zu Schicht 1 (2,58) spricht die exponentielle Wissensentwicklung. Die wesentlich geringere Betroffenheit bei Schicht 3 (2,24) setzt den sich andeutenden Trend, z. B. auf Grund des geringeren Durchschnittsalters dieser Schicht beim Ausscheiden aus der Bundeswehr, nicht fort.⁷ Dass das zu lange zurückliegende Studium dennoch ein ernst zu nehmendes Problem darstellt, wird bei der Betrachtung der Karrierechancen derjenigen Befragten deutlich, die sich besonders betroffen fühlten.⁸ Diese erreichten durchschnittlich eine geringere Einstiegs- bzw. heutige Position und ein geringeres Einstiegsgehalt als andere, die sich unbelastet fühlten. Möglicherweise war ihre zivilberufliche Tätigkeit mit besonderen fachspezifischen Anforderungen verbunden; in jedem Fall handelt es sich bei der Teilgesamtheit aber nicht etwa um diejenigen, die z. B. im Studium die schlechteren Abschlussnoten aufweisen.⁹ Eine Auffrischung des akademischen Wissens könnte hier die erfolgreiche Integration verbessern.

⁶ Vgl. zum Folgenden Anhang 2, Frage 34 und Anhang 4, Tabelle 23.

⁷ Vgl. Beitrag F in diesem Band.

⁸ Vgl. Anhang 4, Abbildungen 11 bis 14. Für den Zusammenhang zwischen Ausmaß der Betroffenheit und Einstiegsposition spricht ein SPEARMAN-Koeffizient von -0,219 bei einer Signifikanz kleiner 0,001.

⁹ Weder ergab sich ein Zusammenhang zur Abschlussnote im Studium noch zur Teilstreitkraftzugehörigkeit noch zum Studienfach.

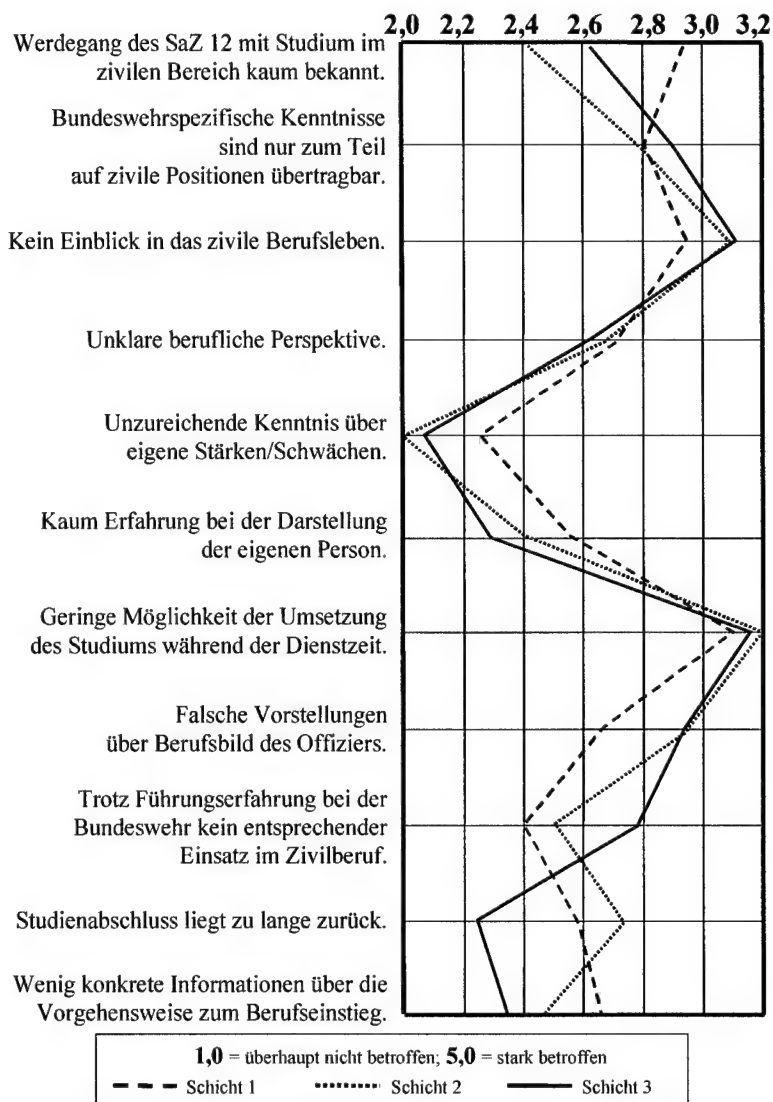


Abb. K.1: Betroffenheit in Bezug auf mögliche Probleme ausscheidender Zeitoffiziere – Mittelwerte

Kein Einblick in das zivile Berufsleben (3,06) und *falsche Vorstellungen über Berufsbild des Offiziers* (2,86) betrafen nach der geringen Umsetzung des Studiums während der Dienstzeit die ehemaligen Zeitoffiziere am stärksten. Dies deutet auf einige Kommunikationsdefizite hin: Sowohl die ausscheidenden Offiziere auf der einen als auch die potenziellen zivilen Arbeitgeber auf der anderen Seite scheinen wenig oder Falsches voneinander zu wissen. Von beiden Problemen fühlt sich Schicht 3 besonders betroffen (2,90 bzw. 2,94). Die von diesen beiden Problemen Betroffenen fühlen sich auch stark davon beeinträchtigt, dass der *Werdegang des SaZ 12 mit Studium im zivilen Bereich kaum bekannt* (2,65) ist.¹⁰

Trotz Führungserfahrung bei der Bundeswehr kein entsprechender Einsatz im Zivilberuf (2,57) erfährt eine zunehmende Betroffenheit von Schicht 1 (2,40) zu Schicht 3 (2,78). Diese Tendenz stimmt mit dem in Beitrag G zur Personalverantwortung Konstatierten überein. Immer weniger ehemalige Zeitoffiziere mit Studium werden direkt oberhalb der untersten hierarchischen Ebene eingestellt, immer mehr bewerben sich allerdings auch nicht auf Positionen mit Führungsverantwortung. Die Antworten weisen einen deutlichen Zusammenhang zum Problem *bundeswehrspezifische Kenntnisse sind nur zum Teil auf zivile Positionen übertragbar* (2,83) auf.¹¹ Technische Ausstattung und Verfahrensabläufe können sich schon auf Grund der Vorschriftenlage als sehr unterschiedlich zwischen Bundeswehr und Wirtschaft erweisen. Wer dies als Problem wahrnahm, dem scheint auf Anhieb weniger Führungsverantwortung zugetraut worden zu sein, in jedem Fall aber nicht so viel, wie er sich selber zutraute. Bei beiden

¹⁰ Der SPEARMAN-Koeffizient liegt bei ‚Werdegang kaum bekannt‘ und ‚falsche Vorstellungen‘ bei 0,574 mit einer Signifikanz kleiner 0,001. Das Antwortverhalten der Befragten ist in sich konsistent.

¹¹ SPEARMAN-Koeffizient von 0,455 bei einer Signifikanz kleiner 0,001.

Problemkategorien hat die Betroffenheit in der dritten Schicht stark zugenommen (2,78 bzw. 2,90).

Eine *unklare berufliche Perspektive* (2,67) weist in Bezug auf die Betroffenheit eine leicht abnehmende Tendenz von Schicht 1 (2,71) zu Schicht 3 (2,62) auf. Dies könnte damit zusammenhängen, dass die ehemaligen Offiziere sich zusehends seltener betroffen fühlen von

- *wenig konkreten Informationen über die Vorgehensweise zum Berufseinstieg* (2,48) – hier mag sich auswirken, dass immer mehr ausscheidende Offiziere während der Übergangszeit Orientierungsseminare und Berufsberatungen besuchen,¹²
- *unzureichenden Kenntnissen über eigene Stärken und Schwächen* (2,10) – hier haben sicherlich auch schon frühere Karriereanalysen zur Klarheit beigetragen;¹³ es spielen aber möglicherweise auch schon Multiplikatoreffekte durch die steigende Zahl von ausgeschiedenen Offizieren mit Studium in der Wirtschaft eine Rolle,¹⁴ und
- *kaum Erfahrung bei der Darstellung der eigenen Person* (2,40) – hier dürften gerade die während der militärischen Dienstzeit erworbenen Fähigkeiten, z. B. in Linienverwendung, das sichere Auftreten gefördert haben.¹⁵

Wie sehr der Einzelne von den möglichen Problemen ausscheidender Zeitoffiziere mit Studium betroffen ist, hängt wesentlich von den Fähigkeiten und Kompetenzen ab, die während der Bundeswehrzeit ausgebildet werden konnten. Sie bilden die Basis für

¹² Vgl. Beitrag H in diesem Band.

¹³ Vgl. Beitrag D in diesem Band.

¹⁴ Vgl. Beitrag M in diesem Band.

¹⁵ Vgl. Beitrag G in diesem Band.

eine erfolgreiche Karriereentwicklung in der zivilberuflichen Tätigkeit.¹⁶

2.3 Selbst- und fremdzugeschriebene Kompetenzen

Aufschluss über das Leistungsbild des Offiziers im zivilen Bereich gaben zum einen die Einschätzungen der Befragten, welche Kompetenzen sie selber im Laufe ihrer Bundeswehrzeit erworben zu haben glaubten.¹⁷ Zum anderen wurde aber auch nach der Einschätzung gefragt, ob von ehemaligen Offizieren im zivilen Bereich bestimmte Kompetenzen mehr oder weniger erwartet werden, ob es vorgefasste Meinungen zum Leistungsbild gibt.¹⁸ Die selbst- und fremdzugeschriebenen Kompetenzen im Profilvergleich finden sich in Abbildung K.2 wieder. Zu große Diskrepanzen können auf ein unrealistisches Selbstbild oder falsche Beurteilungen der Fähigkeiten von Offizieren in der Wirtschaft zurückzuführen sein. Falls die Kompetenzen unter- oder überschätzt werden, kann es zu Problemen für beide Seiten kommen, da Aufgaben oder Erwartungen des Arbeitgebers bzw. Arbeitnehmers nicht richtig erfüllt werden können.

Da es sich sowohl bei der Einschätzung der erworbenen Kompetenzen als auch bei der Einschätzung der vorgefassten Meinungen im zivilen Bereich um subjektiven Wahrnehmungen der Befragten handelt, ist es nicht verwunderlich, dass die Profile große Ähnlichkeit aufweisen und tendenziell ein positives Kompetenzprofil entworfen wird. Die vorgefassten Meinungen im zivilen Bereich werden für besonders positiv in Bezug auf *Entscheidungsbereitschaft, Selbstdisziplin, Durchsetzungsvermögen, Füh-*

¹⁶ Vgl. Beitrag J in diesem Band.

¹⁷ Vgl. Anhang 2, Frage 30 sowie im Detail Anhang 4, Tabelle 24.

¹⁸ Vgl. Anhang 2, Frage 5 sowie zu den Ergebnissen im Detail Anhang 4, Tabelle 25.

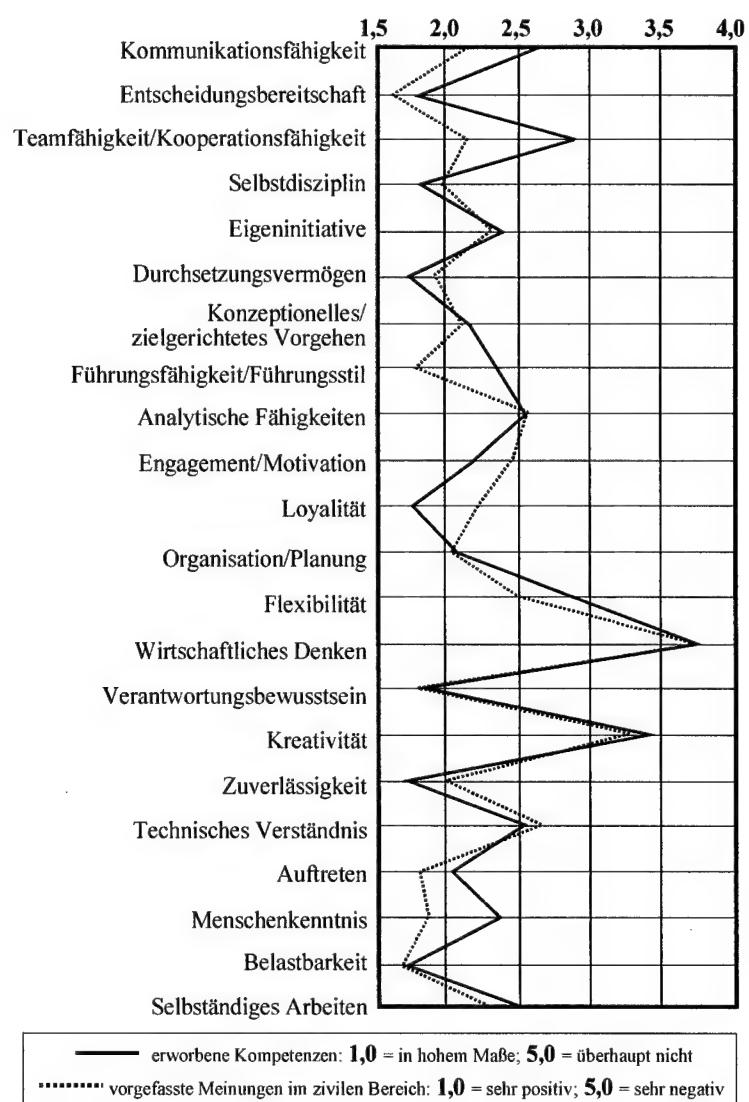


Abb. K.2: Selbst- und fremdzugeschriebene Kompetenzen nach Einschätzung der Befragten

rungsfähigkeit/Führungsstil, Verantwortungsbewusstsein, Auftreten, Menschenkenntnis und *Belastbarkeit* gehalten (Mittelwerte zwischen 1,50 und 2,00). Besonders negativ sind sie im Hinblick auf *wirtschaftliches Denken* (3,78) und *Kreativität* (3,29). Die übrigen Einschätzungen bewegen sich zwischen 2,00 und 2,60. Bei den erworbenen Kompetenzen stellt sich das Selbstbild der ehemaligen Offiziere in Bezug auf *Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit/Kooperationsfähigkeit, Führungsfähigkeit/Führungsstil, Flexibilität* und *Menschenkenntnis* deutlich schlechter als das Fremdbild dar, hinsichtlich *Engagement/Motivation, Loyalität* und *Zuverlässigkeit* schätzen sie sich deutlich besser ein.

Besonders auffällig sind zunächst die übereinstimmend negativen Einschätzungen bei *wirtschaftlichem Denken* und *Kreativität*. Weder haben die Befragten zu ihrer Bundeswehrzeit einen entsprechenden Spielraum zur Entfaltung dieser Kompetenzen empfunden, noch wird dem „System Bundeswehr“ mit seinen Vorschriften und Traditionen zugetraut, einen solchen Spielraum bieten zu können. Dabei wird *wirtschaftliches Denken* offensichtlich nicht an der Fähigkeit im Umgang mit knappen Ressourcen gemessen, denn durch den zielorientierten Einsatz verfügbarer Mittel wird in Zeiten knapper Haushaltslagen immer mehr die „Kunst der Improvisation“ perfektioniert. *Wirtschaftliches Denken* wird vielmehr mit modernen Managementmethoden und kennzahlengestützten Systemen der betriebswirtschaftlichen Leistungsmessung assoziiert. Hier befindet sich die Bundeswehr aber erst seit Mitte der 1990er Jahre mit der Einführung von Kosten-Leistungs-Verantwortung¹⁹, der Kooperation zwischen Bundes-

¹⁹ Bestandteile des KLV-Programmes sind unter anderem die Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) und des Kontinuierlichen Verbesserungsprogrammes (KVP). Vgl. hierzu BMVg (2000b).

wehr und Wirtschaft oder etwa der Gründung der g.e.b.b.²⁰ auf dem Wege. Auch gab es in der Bundeswehrzeit der Befragten noch keine entsprechenden Module in der Offizierausbildung, die betriebswirtschaftliches Grundlagenwissen vermittelt hätten. Im Schichtvergleich²¹ ist *wirtschaftliches Denken* die einzige Kategorie, in der sich mit mehr als 0,25 Punkten Unterschied in der Bewertung von Schicht 1 zu Schicht 3 sowohl bei den selbst- als auch bei den fremdzugeschriebenen Kompetenzen die Einschätzung nochmals deutlich verschlechtert hat. Dies dürfte nicht zuletzt auch damit zusammenhängen, dass durch Wettbewerbsintensivierung, Internationalisierung, Börseneuphorie und verstärkte Behandlung wirtschaftlicher Themen in den Medien seit einiger Zeit dieser Kompetenz mehr Bedeutung beigemessen wird als in der Vergangenheit.

Mit der knappen Haushaltslage einhergehend lässt sich u. a. auch die negative Entwicklung bei *Loyalität* erklären. Als eigentlich klassische Offiziertugend verliert diese Kompetenz bei den Einschätzungen der Schichten vergleichsweise am meisten an Boden.²² Denn wie soll ein Offizier *Loyalität* zu seinem Arbeitgeber Bundeswehr im gewünschten Maße aufrechterhalten, wenn knappe Mittel ihn zu Entscheidungen zwingen, die eine ordnungsgemäße Auftragserfüllung in Frage stellen und ihn auch gegenüber seinen unterstellten Mitarbeitern in Erklärungsnot bringen. Dennoch zeichnet sich der ehemalige Offizier im Zivilberuf – wie Beitrag J gezeigt hat – durch eine relative große Unternehmens-treue aus.

²⁰ Zur Kooperation Bundeswehr und Wirtschaft sowie Gründung der g.e.b.b. vgl. BMVg (2001b, S. 17 f.).

²¹ Vgl. Anhang 4, Tabellen 24 und 25.

²² Die sehr positive bis positive Einschätzung bleibt zwar immer noch bestehen, die Veränderungsraten der Einschätzungen zum Negativen sind auf Grund des hohen Ausgangsniveaus aber am höchsten.

Der tägliche Umgang des Offiziers mit Personal und Material setzt *Entscheidungsbereitschaft*, *Durchsetzungsvermögen* und *Verantwortungsbewusstsein* voraus. *Belastbarkeit* und *Loyalität* sind dem Soldatenberuf inhärente Kompetenzmerkmale. Selbstdisziplin, z. B. durch vorbildliches Führen oder auch durch das Studieren in Trimestern, ist entsprechend ausgeprägt. *Kommunikationsfähigkeit*, *Teamfähigkeit/Kooperationsfähigkeit*, *Führungsfähigkeit/Führungsstil*, *Flexibilität* und *Menschenkenntnis* werden in geringerem Maße als erworbene Kompetenzen empfunden als sie durch vorgefasste Meinungen den ehemaligen Offizieren im zivilen Bereich positiv zugeschrieben werden. Ein Problem ausscheidender Zeitoffiziere ist aber der zu geringe Einblick in das zivile Berufsleben. Insofern könnten hier die gerade im täglichen Umgang mit Soldaten aus allen gesellschaftlichen Schichten gemachten Erfahrungen als zu sehr bundeswehrspezifisch und nicht als ausgeprägte Stärke empfunden worden sein.

Engagement/Motivation, *Loyalität* und *Zuverlässigkeit* sind als positive erworbene Kompetenzen des ehemaligen Offiziers deutlicher gegenüber der Einschätzung im zivilen Bereich zu unterstreichen. Nicht zuletzt ist zukünftig weiter zu beobachten, wie sich die Selbsteinschätzungen entwickeln. Denn hier sind bei *Kommunikationsfähigkeit*, *Teamfähigkeit/Kooperationsfähigkeit*, *Durchsetzungsvermögen*, *Führungsfähigkeit/Führungsstil*, *Menschenkenntnis* und – wie bereits erwähnt – *wirtschaftlichem Denken* von Schicht 1 zu Schicht 3 hin Tendenzen zum Negativen erkennbar. Zwar kommen insgesamt im Schichtvergleich keine deutlich positiveren Einschätzungen zustande; sind die Tendenzen aber nicht nur auf Verzerrungen der Einschätzungen durch die Dauer der Zeit im Zivilleben erklärbar, würde das bedeuten, dass es zunehmend unattraktiver wird, das Kompetenzprofil eines Bundeswehroffiziers zu erwerben.

2.4 Vergleich mit Absolventen ziviler Hochschulen

Die Attraktivität der Laufbahn der Zeitoffiziere mit Studium hängt wesentlich von ihrer Konkurrenzfähigkeit gegenüber dem Karriereverlauf gleichaltriger Absolventen ziviler Hochschulen ab.²³ Daher sollten die ehemaligen Offiziere beide zivilberuflichen Entwicklungspfade beurteilen:

60,1 % der Befragten hielten die Laufbahnen für vergleichbar, 8,5 % bzw. 8,3 % empfanden die Laufbahn ziviler Hochschulabsolventen als vorteilhafter bzw. nachteiliger und 23,1 % widersprachen einer Vergleichbarkeit.²⁴ Beim Schichtvergleich fällt auf, dass immer mehr beide Laufbahnen für nicht vergleichbar halten (29,1 % in Schicht 3). Dies entspricht der Beobachtung, dass ehemalige Offiziere häufiger in Führungsverantwortung gelangen als ihre zivilen Konkurrenten.²⁵

Da ausscheidende Offiziere in einem Alter von 31 Jahren auf Absolventen ziviler Hochschulen als Konkurrenten treffen, die bereits mehrere Jahre zivilberufliche Erfahrungen sammeln konnten, wurde gefragt, ob sie einen zeitlichen Laufbahnvorsprung dieser zivilen Absolventen wahrnahmen und wie groß dieser sei.²⁶ 54,1 % konnten einen solchen nicht feststellen, erfuhren also keine merklichen Laufbahnnachteile infolge eines Zeitvorsprungs ziviler Absolventen. 12,9 % hielten den Laufbahnvorsprung für nicht aufholbar. Diese 12,9 % weisen durchschnittlich deutlich geringere Karriereindizes auf (harter Index: 2,64; weicher Index: 2,19; Gesamtindex: 2,63) als die übrigen Befragten (2,97; 2,34; 2,96). Der durchschnittliche zeitliche Laufbahnvor-

²³ Vgl. Beitrag B in diesem Band.

²⁴ Vgl. Anhang 2, Frage 15.

²⁵ Vgl. Beiträge F und G in diesem Band.

²⁶ Vgl. Anhang 2, Frage 16.

sprung liegt bei 1,2 Jahren. Dabei bezifferten die Befragten der ersten beiden Schichten den Vorsprung auf durchschnittlich 16 Monate, die der dritten Schicht nur noch auf ein Jahr. Wenn diese Angaben einen Trend andeuten, stellt dieser eine erfreuliche Nachricht für die Bundeswehr und ihre Zeitoffiziere dar. Diese Zeitspanne ist nicht mehr als eine längere Einarbeitungsphase, die bei einem Berufswechsel ohnehin meist unumgänglich ist. Da zudem über die Hälfte aller Befragten gar keinen zeitlichen Laufbahnvorsprung sieht, heißt das, dass die militärische Berufspraxis gleichzeitig zivilberuflich nutzbare Berufspraxis darstellt.

Im Vergleich der bisherigen und zukünftigen Karriereverläufe winken Absolventen der Universitäten der Bundeswehr gegenüber Absolventen ziviler Hochschulen gleichen Faches nach eigener Einschätzung die besseren Karrierechancen.²⁷ Nur 14,6 % aller Befragten schätzen ihren bisherigen Karriereverlauf und nur 11,0 % ihre zukünftigen Karrierechancen schlechter ein. Dabei stellt sich im Schichtvergleich wiederum heraus, dass die Befragten der Schicht 2 einen deutlich besseren zivilberuflichen Karrierestart gehabt haben müssen als die der anderen beiden Schichten. Außerdem bestätigt der Schichtvergleich, dass das Entwicklungspotenzial für Karrieren vor allem in den ersten Jahren der zivilberuflichen Tätigkeit steckt. 49,6 % der dritten Schicht sehen ihren zukünftigen Karriereverlauf besser als den ziviler Hochschulabsolventen, bei der zweiten sind es 37,3 %, bei der ersten noch 22,3 %. Eine andere Interpretation könnte allerdings auch sein, dass die zivilberuflichen Karrierechancen ehemaliger Offiziere im Vergleich zu zivilen Hochschulabsolventen steigen. Da die ehemaligen Offiziere der Schicht 1 bereits 16-18 Jahre im Zivilleben stehen, kann diese Schicht als Maßstab dienen: 54,1 % beurteilen ihren bisherigen Karriereverlauf als ge-

²⁷ Vgl. Anhang 2, Fragen 37 und 38 sowie Anhang 4, Tabellen 26 und 27.

nauso gut, 20,7 % als besser und 9,9 % als erheblich besser im Vergleich zu Karriereverläufen von Absolventen ziviler Hochschulen. Die beruflichen Erfahrungen der Bundeswehrzeit eröffnen ehemaligen Zeittoffizieren alle Chancen auch einer zivilberuflichen Karriere – möglicherweise sogar bessere.

2.5 Verpflichtungsentscheidung

Wenn die Befragten heute wieder vor der Entscheidung stünden, sich bei der Bundeswehr zu verpflichten, würden 55,5 % dies für die gleiche Dienstzeit wieder tun.²⁸ 23,7 % sind unentschieden. Dies ist ein eindeutiges Votum für die Laufbahn der Zeittoffiziere mit Studium bei der Bundeswehr: Im Schichtvergleich ist das Ausmaß der Zustimmung relativ stabil. Die wenigen, die auch eine längere Dienstzeit präferieren würden, liegen mit durchschnittlichen 1,6 % allerdings weit abgeschlagen. Längere Dienstzeit hieße z. B., Berufsoffizier zu werden. Offensichtlich liegt der Reiz der Laufbahn des Zeittoffiziers mit Studium aber gerade in der zweigeteilten Karriere. Außerdem scheinen Studium und Offizierausbildung als Anreiz für eine zwölfjährige Verpflichtungszeit ihre Wirkung nicht zu verfehlen. Die Anreize, die die Bundeswehr für eine längere Verpflichtungszeit bietet, scheinen aber entweder nicht in ausreichendem Maße bekannt oder gegenüber denjenigen der freien Wirtschaft nicht konkurrenzfähig genug zu sein. 14,1 % erteilen der Bundeswehr bei einer erneuten Entscheidung eine definitive Absage, davon 17,6 % in der dritten Schicht, 11,5 % in der zweiten und 13,4 % in der ersten. Sollte diese Anzahl zukünftig zunehmen, wäre dies allerdings ein erstes alarmierendes Zeichen für eine abnehmende Attraktivität der Bundeswehr als Arbeitgeber.

²⁸ Vgl. Anhang 2, Frage 33 sowie Anhang 4, Tabelle 28.

3 Zusammenfassung

Um einen möglichen Personalentwicklungsbedarf in der Laufbahn der Zeitoffiziere mit Studium zur Förderung einer späteren zivilberuflichen Karriere abzuleiten, wurden in diesem Beitrag mehrere Untersuchungsbereiche betrachtet:

Die Untersuchung der ausschlaggebenden Qualifikationen für die erste zivilberufliche Tätigkeit ergab, dass gerade die Kombination aus militärischen Qualifikationen und Studium breite Anerkennung in der Privatwirtschaft findet. Als problematisch erwies sich die geringe Verwertbarkeit des Studiums für die militärische Dienstzeit und zunehmend auch für die zivilberufliche Tätigkeit. Durch die bessere Ausnutzung und regelmäßige Auffrischung der im Studium erworbenen Fähigkeiten könnte die Bundeswehr sich selber und den Absolventen helfen.

Die (relativ) gravierendsten Probleme ausscheidender Offiziere könnten durch einen entsprechenden Erfahrungsaustausch zwischen Bundeswehr und Wirtschaft, zwischen den potenziellen Arbeitgebern und Zeitoffizieren abgemildert werden. Falsche Vorstellungen vom Leistungsbild des Offiziers könnten dadurch beseitigt werden.

Das eigene Kompetenzprofil sowie die wahrgenommenen vorgefassten Meinungen im zivilen Bereich zu Kompetenzen von Offizieren stellen sich tendenziell positiv dar. Diskrepanzen gibt es vor allem in Bezug auf wirtschaftliches Denken und Kreativität. Hier sollte die Bundeswehr ihre Bemühungen weiter intensivieren, wirtschaftsrelevantere Strukturen zu schaffen und Gestaltungsspielräume zu vergrößern.

Den Vergleich mit Karrierechancen von Absolventen ziviler Hochschulen braucht derjenige, der die Laufbahn der Zeitoffiziere mit Studium einschlägt, nicht zu scheuen. Den besten Beweis für

die insgesamt erfolgreiche Konzipierung der zwölfjährigen Dienstzeit liefert wohl die Antwort der Befragten, sich – vor die erneute Entscheidung gestellt – mit einer deutlichen Mehrheit wieder für diese Dienstzeit zu verpflichten.

Es ergibt sich nur ein punktueller Personalentwicklungsbedarf in der Laufbahn der Zeitoffiziere mit Studium. Die Bundeswehr kann mit vielen Anreizen für diese Laufbahn locken, die einer zivilberuflichen Karriere zuträglich sein können. Die Ausführungen machen aber auch deutlich, dass Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen der Bundeswehr in engem Zusammenhang zu betrachten sind.

ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK

L. Karriereanalyse 2001:

Bundeswehr kann mit Karrierekick locken!

HOLGER MORICK/MICHAEL MÜLLER

1	Kaderschmiede Bundeswehr?.....	200
2	Anlage der Karriereanalyse 2001	201
3	Zivilberufliche Karriereperspektiven von Absolventen der Universitäten der Bundeswehr	204
4	Partieller Personalentwicklungsbedarf in der Laufbahn der Zeitoffiziere mit Studium.....	208
5	Argumente für die Nachwuchswerbung bei der Bundeswehr	210
6	Vom Offizier zum Manager: Eliten für Bundeswehr und Wirtschaft	211

1 Kaderschmiede Bundeswehr?

„Ich erwachte eines Morgens und fand mich berühmt.“ Im Schlaf vom beruflichen Erfolg überrascht zu werden, davon hat vielleicht jeder schon einmal geträumt. Der LORD BYRON zugeschriebene Satz bleibt aber wohl die Ausnahme, und so stellt sich die Frage, ob es ein Erfolgsrezept gibt, um „Karriere zu machen“. In dem vorliegenden Band ging es natürlich nicht darum, das Leben von Dichtern und Denkern zu untersuchen. Untersucht wurden die Berufswege von Absolventen der Universitäten der Bundeswehr, die sich für i. d. R. zwölf Jahre bei der Bundeswehr verpflichtet haben, in dieser Zeit ein einmaliges Ausbildungs- und Einsatzkonzept durchlaufen, wozu auch ein 39-monatiges Hochschulstudium gehört, und danach mit etwa 31 Jahren hochqualifiziert aus der Bundeswehr entlassen werden und dem zivilberuflichen Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen.¹

„An der Beschäftigungsbörse werden sie beinahe wie ein Geheimtip gehandelt ... Personalverantwortlichen, die seit Jahren gute Erfahrungen mit früheren Uniformierten sammeln, steht eine Mehrzahl von Einstellern gegenüber, die eine Übernahme von Soldaten kritisch betrachten.“² Die Ergebnisse der Karriereanalyse 2001 zeigen, dass pauschale Kritik in diesem Zusammenhang gegenüber der Gruppe der ehemaligen Zeitoffiziere mit Studium einer sachlichen Grundlage entbehrt.³ Die Bundeswehr bildet für die Laufbahn der Zeitoffiziere mit Studium Ausgewählte zu einer

¹ Vgl. zum typischen Werdegang des Zeitoffiziers mit Studium im Vergleich zu Absolventen ziviler Hochschulen insbesondere Beitrag G in diesem Band.

² O. V. (2001c).

³ Vgl. zu den empirischen Ergebnissen der Karriereanalyse 2001 Teil III in diesem Band.

Kerngruppe ihrer Streitkräfte aus, die bereits in jungen Jahren Führungserfahrungen sammeln und in einem Alter von Ende 20 i. d. R. einen Verantwortungsbereich bekleiden, dem gleichaltrige Absolventen ziviler Hochschulen nichts Vergleichbares an Erfahrungen entgegen zu setzen haben. Die Bundeswehr setzt diese Zeitoffiziere aber nicht nur produktiv ein und gibt ihnen über zwölf Jahre Beschäftigungssicherheit, sondern macht sie durch umfassende, zivilberuflich nutzbare Qualifizierungen, wie z. B. durch ein akademisches Studium, auch für den Berufsabschnitt nach ihrer Verpflichtungszeit beschäftigungsfähig – und dies sehr erfolgreich, so dass von einem „Kader“ gesprochen werden kann – als Gruppe von Personen, die in Wirtschaft und Verwaltung wichtige Funktionen bekleiden.

Mehr als 80 % der ehemaligen Zeitoffiziere mit Studium tragen heute Führungsverantwortung in der freien Wirtschaft, d. h. sie sind in einer Position ab Gruppenleiterebene tätig, über die Hälfte davon auf der ersten und zweiten hierarchischen Ebene in Unternehmen, d. h. als Geschäftsführer/Vorstandsmitglied oder als Hauptabteilungs-/Bereichsleiter. Ihr heutiges Bruttojahresgehalt beträgt im Durchschnitt mehr als DM 160.000.

2 Anlage der Karriereanalyse 2001⁴

Fast 15.000 Absolventen der Universitäten der Bundeswehr in Hamburg und München sind bereits aus den Streitkräften ausgeschieden. Von diesen wurden für die Karriereanalyse 2001 in einer repräsentativen Untersuchung per Fragebogen 1.050 angeschrieben, der Gesamtrücklauf betrug 375 und erscheint reliabel. Die Antworten zum Berufsverlauf geben Aufschluss darüber,

⁴ Vgl. insbesondere Teil II in diesem Band.

- wie diese ehemaligen Zeittoffiziere ihre Bundeswehrzeit und ihr Studium im Nachhinein beurteilen,
- ob ihre Integration in den Zivilberuf reibungslos verlief,
- was mögliche Einflussfaktoren eines gelungen Überganges waren,
- wie sich ihr Berufsleben im Anschluss an die Militärdienstzeit entwickelt hat und
- was ihnen dabei geholfen hat.

Karriereerfolg nur an Gehalt und hierarchischer Position als Maßstäbe festzumachen, würde aber ein sehr unvollständiges Bild des Berufsverlaufes liefern. Daher wurde für die Karriereanalyse 2001 ein umfassender Karrierebegriff gewählt, der sich nicht nur auf objektiv messbare Merkmale bezieht (z. B. Gehalt, hierarchische Position), sondern auch subjektive Einschätzungen berücksichtigt (z. B. Einfluss im beruflichen Umfeld, Kompetenz, Status, Zufriedenheit und Angemessenheit des Gehaltes zu verschiedenen Zeiten des beruflichen Lebens). Zur Operationalisierung dieses Begriffsverständnisses wurden Karriereindizes gebildet.⁵ Es handelt sich hierbei um aus den Fragebogendaten errechnete Zahlenwerte, die den Karriereerfolg eines jeden Befragten im Vergleich zu den übrigen Befragten einerseits nach objektiven, andererseits nach subjektiv empfundenen Merkmalen sowie nach beiden Merkmalskomplexen zusammen beurteilen lassen. Daneben machen die subjektiven Wahrnehmungen zu verschiedenen Zeiten des beruflichen Lebens deutlich, dass der Übergang in den Zivilberuf nicht als Bruch des Karriereverlaufes empfunden wird, sondern lediglich auf eine geteilte Karriere hindeutet.⁶ Durch die Beschaffenheit der Stichprobe⁷ – es wurden Absolventen der

⁵ Vgl. ausführlich zur Konstruktion Beitrag C in diesem Band.

⁶ Vgl. zur Verlaufsanalyse insbesondere Beitrag F in diesem Band.

⁷ Vgl. ausführlich Beitrag E in diesem Band.

Ausscheidejahrgänge 1983 bis 1985, 1989 bis 1991 und 1995 bis 1997, d. h. in drei Schichten, befragt – ist es in der Karriereanalyse 2001 außerdem möglich, Entwicklungstendenzen und besondere Rahmenfaktoren der Karriereperspektiven aufzudecken, sei es, dass sie sich z. B. auf Präferenzen für bestimmte Weiterbildungsmaßnahmen am Ende der Bundeswehrzeit beziehen oder auf Veränderungen im Leistungsbild der ausscheidenden Offiziere.

Mit der Karriereanalyse 2001 finden Untersuchungen des Sozialwissenschaftlichen Instituts der Bundeswehr aus den Jahren 1985 und 1987/88 und des Instituts für Personal- und Organisationsforschung an der Universität der Bundeswehr München aus den Jahren 1991 und 1996 ihre Fortsetzung.⁸ Sie liefert ein aktuelles Bild des Berufsverlaufes ehemaliger Zeitoffiziere mit Studium, die zwischen 5 und 18 Jahren im Zivilleben stehen. Die Ergebnisse können gleichermaßen aufschlussreich für zukünftige, gegenwärtige und ehemalige Zeitoffiziere mit Studium, für die Bundeswehr und für Unternehmen sein, sollen aber auch der wissenschaftlichen Diskussion durch die Geschlossenheit des hinter der Analyse stehenden theoretischen Konstruktes Impulse geben.

⁸ Vgl. zu bisherigen Untersuchungen Beitrag D in diesem Band.

3 Zivilberufliche Karriereperspektiven von Absolventen der Universitäten der Bundeswehr

Die Suche nach einem Karriere-Erfolgsrezept für Absolventen der Universitäten der Bundeswehr fokussiert die Analyse auf vier Bereiche:⁹

- (1) die *militärische Dienstzeit*, geprägt vor allem durch die Zugehörigkeit zu Teilstreitkraft (Heer, Luftwaffe oder Marine) und zu Tätigkeitsbereich (z. B. Artillerietruppe, Infanterie oder Technischer Dienst) sowie durch den hauptsächlichen Einsatz in einer bestimmten Verwendung (Linien-, Stabs- oder Lehrverwendung);
- (2) das *Studium und die Weiterbildungsmaßnahmen* in der Übergangszeit zwischen Bundeswehr und Zivilberuf, geprägt vor allem durch Studienfach (z. B. Elektrotechnik, Pädagogik oder Wirtschafts- und Organisationswissenschaften), Studienabschlussnote sowie durch Anzahl und Themen von Weiterbildungsmaßnahmen (z. B. im Bereich Sprachen, EDV);
- (3) die *beruflichen Aktivitäten nach der Verpflichtungszeit*, geprägt vor allem durch verschiedene Arbeitgeber in unterschiedlichen Branchen (z. B. Allgemeine Verwaltung, Metallindustrie, Banken/Finanzen/Versicherungen), durch die Beschäftigung in bestimmten Funktionsbereichen (z. B. Beratung/Training, Marketing, Logistik) sowie durch die mit beruflichen Veränderungen einhergehende Mobilität bzw. Flexibilität;

⁹ Vgl. zu den vier Bereichen und den im Folgenden gemachten Ausführungen die entsprechend detaillierteren Angaben in den Beiträgen G bis K in diesem Band.

- (4) den sich ergebenden *Personalentwicklungsbedarf* in der Laufbahn der Zeitoffiziere mit Studium, der sich ableitet aus ihrer Einschätzung von Problemen bei der Integration in einen Zivilberuf, dem Qualifikations- und Kompetenzprofil, wie es der ehemalige Zeitoffizier selbst empfindet und wie es nach seiner Wahrnehmung von der Wirtschaft gesehen wird, sowie aus der vergleichenden Sicht mit Absolventen ziviler Hochschulen.

Es ergibt sich ein sehr differenziertes Bild von Einflussfaktoren, das erwartungsgemäß zu keinem Erfolgsrezept führt, da es letztlich von jedem Einzelnen selbst abhängt, wie erfolgreich seine Karriere verläuft. Der Vergleich von harten und weichen Karriereindizes macht zudem deutlich, dass derjenige, der in der Hierarchie erfolgreich aufgestiegen ist oder eine sehr positive Gehaltsentwicklung aufweist, nicht automatisch auch derjenige ist, der in der subjektiven Wahrnehmung von Einfluss, Kompetenz, Status, Zufriedenheit und Angemessenheit des Gehaltes seine Karriere als persönlich erfolgreich empfindet.

Auf Durchschnittswerte bezogen ist das Ergebnis der Karriereanalyse aber eindeutig: Die Bundeswehr kann mit einem „Karrierekick“ locken, und dieser Karrierekick ergibt sich erst durch das Zusammenspiel von Prägungen durch die militärische Dienstzeit und durch die akademische Ausbildung. Sie führen offensichtlich zum zielstrebigem und erfolgreichen Ergreifen von Karrierechancen in der zivilberuflichen Tätigkeit und dazu, dass der ehemalige Offizier mit Studium in Unternehmen als loyaler Vertragspartner agiert: Fast 50 % aller Befragten haben noch nie, etwa 30 % erst einmal den Arbeitgeber gewechselt. Neben Loyalität zeichnen vor allem Entscheidungsbereitschaft, Selbstdisziplin, Durchsetzungsvermögen, Verantwortungsbewusstsein, Zuverlässigkeit und Belastbarkeit den ehemaligen Offizier aus. Diese Kompetenzen dürften vor allem in der militärischen Dienstzeit

ausgeprägt worden sein. Hier hat der Offizier gelernt, für Mensch und Material Sorge zu tragen. Die im Zuge der Führungserfahrung entwickelten sozialen Kompetenzen kommen ihm auch im Umgang mit Kolleginnen und Kollegen im Zivilleben zugute.

Beruflicher Aufstieg erfolgt vor allem in den ersten Jahren der zivilberuflichen Tätigkeit und ist nicht selten mit durchschnittlichen Gehaltssteigerungen von DM 10.000 und mehr pro Jahr verbunden. Die meisten ehemaligen Offiziere finden entsprechende Karriereperspektiven in der Privatwirtschaft. Im öffentlichen Sektor verbleiben kaum mehr als 10 %, wo die Steigerungsraten in Bezug auf Gehalts- und Positionsentwicklung vergleichsweise am geringsten sind. Die zunehmende Bedeutung des tertiären oder Dienstleistungssektors schlägt sich auch in den Präferenzen der Befragten nieder. Entsprechend der aktuellen Bedeutung einzelner Branchen in der Wirtschaft werden heute die höchsten durchschnittlichen Gehälter – mit um die DM 200.000 – in der Elektrotechnik/Computerindustrie und bei EDV-Dienstleistern gezahlt. Die Luft- und Raumfahrt/Wehrtechnik lockt Spezialisten mit vergleichsweise hohen Einstiegsgehältern. Der Gehaltsvorteil kann aber im weiteren beruflichen Verlauf nicht aufrechterhalten werden. Dass Spezialisten auf Anhieb im Zivilleben Vorteile erfahren, zeigen auch die vergleichsweise hohen Einstiegsgehälter derjenigen Befragten, die in der Fernmeldetruppe des Heeres oder im Technischen Dienst der Luftwaffe eingesetzt waren. Auf die gleiche Weise lassen sich auch die Einstiegsgehälter derjenigen erklären, die hauptsächlich in Stabs- oder Lehrverwendungen tätig waren. Beim heutigen Bruttojahresgehalt und sowohl bei der hierarchischen Einstiegs- als auch der heutigen Position schneiden dagegen diejenigen, die hauptsächlich Linienverwendungen innehatten – und damit mitunter in ihrer Bundeswehrzeit eher als Generalisten geprägt wurden –, am besten ab. Dies stützt die These, dass ehemalige Zeitoffiziere mit Studium

auch gerade auf Grund ihrer während der militärischen Dienstzeit gesammelten Führungserfahrung Erfolg im Zivilberuf haben und als Generalisten geschätzt werden.

Nach Funktionsbereichen differenziert, erzielen diejenigen die höchsten Gehälter, die im EDV-Bereich, in Marketing/Vertrieb oder im Personalbereich tätig sind. Gerade bei letzteren könnte sich eine besonders hohe Treue zu diesem Funktionsbereich ausgezahlt haben. Nach Studienfächern und Gehalt sind die Informatiker die erfolgreichsten, gefolgt von den Wirtschaftswissenschaftlern, wobei unter diesen auch der Spitzenverdiener in der Stichprobe mit DM 1.100.000 Jahresgehalt nach nur zehn Jahren zivilberuflicher Tätigkeit zu finden ist. Unter den erst 4-6 Jahre im Zivilleben stehenden ehemaligen Offizieren verzeichnen die Wirtschaftswissenschaftler den höchsten durchschnittlichen Gehaltszuwachs mit DM 70.000 in dieser Zeitspanne, gefolgt von den Pädagogen mit DM 60.000.

Insgesamt sind die Befragten rückblickend zu mehr als 85 % sehr zufrieden oder zufrieden mit ihrer Bundeswehrzeit und fühlen sich ebenso zufrieden als ehemalige Offiziere im Zivilleben – die beste Empfehlung für den von ihnen eingeschlagenen beruflichen Werdegang mit einer zwölfjährigen Verpflichtungszeit bei der Bundeswehr und einer akademischen Ausbildung an einer der beiden Universitäten der Bundeswehr. Hinzu kommt die Einschätzung der ehemaligen Zeitoffiziere, dass sie ihre bisherigen bzw. zukünftigen Karrierechancen im Vergleich zu Absolventen ziviler Hochschulen, die sie ja in ausreichendem Maße seit ihrem Ausscheiden aus der Bundeswehr kennengelernt haben, tendenziell als besser charakterisieren.

4 Partieller Personalentwicklungsbedarf in der Laufbahn der Zeitoffiziere mit Studium¹⁰

Fast 90 % der ehemaligen Zeitoffiziere mit Studium kehren nicht nur der Bundeswehr, sondern auch dem öffentlichen Sektor den Rücken – und dies wohl nicht nur auf Grund der schlechteren Entwicklungschancen bei den harten Karrierefaktoren. Dazu beigetragen haben mag neben der größeren Aufnahmekapazität der Privatwirtschaft auch noch die Tatsache, dass wirtschaftliches Denken und Kreativität bei der Bundeswehr als Teil des öffentlichen Sektors nur in vergleichsweise sehr geringem Maße entwickelt werden konnten. Dabei ist sogar ein Trend zu immer negativerer Beurteilung der Ausbildung dieser Kompetenzen von Schicht 1 zu Schicht 3 feststellbar. Alarmierend ist auch die geringe Möglichkeit der Umsetzung des Studiums während der Dienstzeit. Der Arbeitgeber Bundeswehr leistet sich den „Luxus“, an zwei bundeswehreigenen Universitäten den Offiziersnachwuchs in teuren Studiengängen akademisch zu bilden und die dabei entwickelten Fachqualifikationen nicht gezielt zu nutzen. Andererseits würden über 80 % der ehemaligen Zeitoffiziere sich ohne Studium nicht nochmals für eine zwölfjährige Dienstzeit bei der Bundeswehr entscheiden. Die Universitäten der Bundeswehr liefern mit ihrem Studienangebot das Hauptargument für eine Verpflichtung als längerdienender Zeitoffizier.¹¹ Als umso dringlicher erscheint nach den Ergebnissen der Karriereanalyse 2001, dass die Bundeswehr eine akademische Weiterbildung bei den Universitäten der Bundeswehr auch nach Studienabschluss institutionalisiert, denn gerade diejenigen Befragten, die ein zu lange zurückliegendes Studium als Problem beim Übergang in den Zivilberuf

¹⁰ Vgl. dazu insbesondere die Ergebnisse in Beitrag K in diesem Band.

¹¹ Fliegerischer Dienst und Sanitätsdienst bieten eigenen Anreize.

empfanden, machen in geringerem Maße Karriere als die übrigen Befragten.

Themen und Anzahl der besuchten Weiterbildungsmaßnahmen in der Übergangszeit von der Bundeswehr in den Zivilberuf geben zudem gerade im Schichtvergleich Aufschluss darüber, in welcher Hinsicht das Qualifikationsprofil ausscheidender Offiziere gezielt zu fördern ist: Vor allem wirtschaftliche Themen und Berufsberatung/Orientierungsseminare werden immer häufiger nachgefragt. Ersteres unterstreicht das empfundene Defizit beim wirtschaftlichen Denken, letzteres einen Problemkomplex, mit dem sich ehemalige Zeitoffiziere mit Studium bei ihrem Ausscheiden ebenfalls konfrontiert sahen und der sie eben als unerkanntes bzw. vernachlässigtes Potenzial in der Wirtschaft erscheinen lässt: Ausscheidende Zeitoffiziere und potenzielle Arbeitgeber wissen zu wenig oder Falsches voneinander. Beispielsweise stellt sich für die ehemaligen Zeitoffiziere das Problem, dass sie trotz ihrer Führungserfahrungen relativ selten direkt in eine Führungsposition mit Personalverantwortung eingestellt werden. Der Rolle der militärischen Dienstzeit für die Karriereentwicklung und Einstiegschancen kommt z. B. auf Grund bestehender Vorurteile gegenüber militärisch geprägten Mitarbeitern nicht der Stellenwert zu, der ihr gebührt. Fast 50 % aller Befragten – und damit die mit Abstand häufigste Nennung – halten erst die Kombination aus militärischen Qualifikationen und Studium für ausschlaggebend für ihre erste Einstellung in ein ziviles Beschäftigungsverhältnis. Lediglich 25 % aller Befragten begannen ihre zivilberufliche Tätigkeit in Unternehmen, die gezielt ehemalige Zeitoffiziere beschäftigten, wobei diese Unternehmen sich mehrheitlich in der Luft- und Raumfahrt/Wehrtechnik und z. B. selten im öffentlichen Sektor finden. Auch hierfür dürften Informationsdefizite über den Werdegang des Zeitoffiziers mit Studium und dessen Potenzial seitens der Unternehmen in der

freien Wirtschaft mitverantwortlich sein. Vielleicht ändert sich dies im Zuge der Kooperationsvorhaben zwischen Bundeswehr und Wirtschaft.¹² Die Gefahr dabei besteht aber immer, dass sich der zivile Kooperationspartner gar nicht die Mühe macht, sich mit Denkweisen und Strukturen der Bundeswehr auseinanderzusetzen, bevor er sein Handeln von wirtschaftlichen Interessen leiten lässt.

5 Argumente für die Nachwuchswerbung bei der Bundeswehr

Die Untersuchungsergebnisse der Karriereanalyse 2001 belegen eindeutig, dass die Offizierlaufbahn der Bundeswehr interessante und vielfältige Karrierechancen bieten kann. Sie zeigen aber auch die Notwendigkeit für eine aktive Vermarktung wie sie die Bundeswehr durch die breit angelegte Werbekampagne „Du willst Zukunft?“¹³ anstrebt. Das Spektrum der Einsatzmöglichkeiten während der Bundeswehrzeit ist groß, und die Aufgaben eines Offiziers sind den Aufgaben eines zivilen Managers sehr ähnlich. Das Qualifikations- und Kompetenzprofil, dass der Offizier in seiner zwölfjährigen Dienstzeit erwirbt, befähigt ihn in hohem Maße, auch im Zivilberuf erfolgreich zu sein. Militärische Dienstzeit heißt ausdrücklich, praktische Berufserfahrungen zu sammeln, die in der freien Wirtschaft anwendbar sind. In Zeiten knapper Haushaltslage hat der Offizier neben dem Umgang mit Menschen vor allem gelernt, mit knappen Ressourcen effizient zu umzugehen. Aus dem öffentlichen Sektor in ein erwerbswirtschaftlich orientiertes Umfeld zu wechseln, führt nicht zu einem Bruch in der beruflichen Entwicklung, sondern schafft vielmehr

¹² Vgl. z. B. BMVg (2001b).

¹³ Vgl. BMVg (2001a).

die Chance, statt 35-40 Jahre in einem sehr homogenen beruflichen Umfeld tätig zu sein, nach zwölf Berufsjahren noch einmal etwas anderes anzufangen, ohne Berufsanfänger zu sein.

Die Karriereverläufe von Absolventen der Universitäten der Bundeswehr, ihre Zufriedenheit mit ihrer Karriere und die Multiplikatoreffekte ehemaliger Zeitoffiziere in Wirtschaft und Verwaltung liefern die besten Argumente für die Werbung des Offizier Nachwuchses. Wer die Hürden des Personalauswahlverfahrens an der Offizierbewerberprüfzentrale genommen hat, die Offizierausbildung bestanden hat, erfolgreich ein Studium absolviert hat, kurz: in der Bundeswehr seinen Weg gemacht hat, wird ihn auch im Zivilleben erfolgreich gehen.

6 Vom Offizier zum Manager: Eliten für Bundeswehr und Wirtschaft

Die positiven Ergebnisse der Karriereanalyse 2001 dürfen nicht vernachlässigen, dass es sich um eine Elitenbetrachtung handelt. Der Weg des Zeitoffiziers mit Studium wird vor allem unter zwei Voraussetzungen für jeden, der ihn einschlägt, auch in Zukunft zur erfolgreichen Karriere führen:

Erstens muss er von seiner Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft her in der Lage sein, die verschiedenen Hürden auf dem Weg zum akademisch gebildeten Offizier zu meistern;

zweitens dürfen Personalauswahl, -ausbildung und -einsatz bezogen auf die Laufbahn der Zeitoffiziere mit Studium nichts von ihrem elitären Anspruch verlieren.

Unter diesen beiden Voraussetzungen kann jeder weibliche wie männliche Bewerber von den Prinzipien der Ausbildung der Offiziere in der Bundeswehr, nämlich dem Wechsel zwischen Theorie und Praxis, dem Erwerb von Fach- und Managementqualifikationen für seine zivilberufliche Karriere profitieren.

Darin liegt zukünftig auch eine der wichtigsten Voraussetzungen für die Universitäten der Bundeswehr selber, denn alle Schlussfolgerungen der Karriereanalyse 2001 setzen voraus, dass die Universitäten der Bundeswehr auch in Zukunft Eliten zur Ausbildung erhalten und als solche weiter fördern können. Den Vergleichsmaßstab bilden dabei zivile Hochschulen, die mittlerweile ganz gezielt beginnen, eigene Eliten zu fördern. Daher ist das Reformkonzept der Universitäten der Bundeswehr mit der Studienstruktur in Trimestern zwar nach wie vor richtungsweisend, die Ansprüche und Inhalte in Lehre und Forschung müssen aber so zukunftsfähig und „modern“ gehalten werden wie in der Vergangenheit. Was die Bundeswehr dabei als Kooperation zwischen Bundeswehr und Wirtschaft initiiert, sollten die Universitäten der Bundeswehr als Kooperation zwischen Universitäten und Absolventen praktizieren, denn ebensowenig wie die Fachqualifikationen der Absolventen in der militärischen Dienstzeit nach dem Studium eine gezielte Berücksichtigung finden, ist das Potenzial der Absolventen für die Universitäten der Bundeswehr bislang ausreichend erschlossen.¹⁴

Die Ergebnisse der Karriereanalyse 2001 dokumentieren, dass für die Absolventen der Universitäten der Bundeswehr eine erfolgreiche zivilberufliche Karriereentwicklung weitgehend vorprogrammiert ist und dass die Bundeswehr hier hilfreiche Argumente findet, welche die Attraktivität des Offizierberufes belegen und damit die Bewerberbasis verbreitern helfen können.

¹⁴ Vgl. zu den bisherigen Aktivitäten des Instituts für Personal- und Organisationsforschung an der Universität der Bundeswehr München Beitrag M in diesem Band.

**M. Karriereanalyse 2001 als Element auf dem Weg
zu zukunftsweisenden Konzepten für die Personal
gewinnung und -entwicklung in der Bundeswehr**

RAINER MARR/HOLGER MORICK/MARTIN ELBE

1 Herausforderung: Zukunftsweisende Konzepte für die Personalgewinnung und -entwicklung in der Bundeswehr	214
2 Beiträge des Instituts für Personal- und Organisationsforschung.....	215
2.1 Postgraduierte Weiterbildung und Alumni-Aktivitäten	216
2.2 Kooperation „Bundeswehr und Absolventen“	218
2.3 Einordnung der Karriereanalyse 2001 in einen umfassenderen Forschungsrahmen	220
2.4 Zur Professionalisierung von Effizienz- und Wirtschaftlichkeitsdenken in der Bundeswehr	221
3 Visionen für die Entwicklung einer Lernkultur in der Bundeswehr	224
3.1 Zur Ausgangslage	224
3.2 Zielsetzungen eines übergreifenden Studienkonzeptes	228
3.3 Strategische Grundorientierungen für die Konzeptentwicklung.....	230
3.4 Entwicklung einer Lernkultur	233
4 Ausblick.....	235

1 Herausforderung: Zukunftsweisende Konzepte für die Personalgewinnung und -entwicklung in der Bundeswehr

Es lassen sich vielfältige Gründe finden, die Karriereperspektiven von Absolventen der Universitäten der Bundeswehr nach ihrer Verpflichtungszeit als Analysegegenstand zu wählen. Sicherlich entspringt eine solche Entscheidung auch dem subjektiven Interesse eines Forschers, zumal wenn dieser sich seit Bestehen der beiden Universitäten der Bundeswehr dem Fach der Personalwirtschaft verschrieben hat und natürlich dem „Produkt seiner Universität“, ihren Absolventen, besondere Aufmerksamkeit entgegenbringt. Es sprechen derzeit aber auch eine ganze Reihe objektiver Gründe dafür, sich mit den Soldaten der Bundeswehr, ausgehend von deren Offizieren, eingehender zu beschäftigen. Die Bundeswehr steht zu Beginn des 21. Jahrhunderts vor einer Herkulesaufgabe. Sie muss eine neue Balance zwischen Auftrag, Finanzen, Material und Personal finden. Und sie benötigt dazu hochqualifiziertes, leistungsbereites und flexibles Personal. Das entscheidende Schlüsselpersonal bilden die Offiziere, wobei ein enger Zusammenhang zwischen den Potenzialen von Berufs- und Zeitoffizieren besteht. Zunächst rekrutieren sich die Berufsoffiziere aus dem Potenzial der Zeitoffiziere. Bei den Zeitoffizieren gehen die Bewerberzahlen aber immer weiter zurück,¹ was zusehends auch quantitative und qualitative Aspekte der Deckung des Personalbedarfs bei den Berufsoffizieren betreffen wird. Viele der Zeitoffiziere sind außerdem gerade diejenigen, die als Disziplinarvorgesetzte unmittelbaren Einfluss auf potenzielle Bewerber für die Offizierlaufbahn haben - sei es gegenüber entsprechend qualifizierten Wehrpflichtigen und Unteroffizieren oder gegen-

¹ Vgl. WROBEL (2001) und Beitrag B, Fußnote 47 in diesem Band.

über anderen Zeitoffizieren, die z. B. nach dem Studium vor der Entscheidung zum Berufssoldaten stehen.

Die Bundeswehr unternimmt derzeit vielfältige Aktivitäten, ihre Nachwuchsprobleme zu lösen. Jedem längerdienenden Zeitsoldaten wird heute ermöglicht, mit einer höheren als seiner Einstiegsqualifikation die Bundeswehr zu verlassen. 22.000 Stellen sind permanent der zivilberuflichen Qualifizierung vorbehalten, d. h. 8 % des gesamten Umfanges der Streitkräfte stehen ständig in einem Weiterqualifizierungsprozess, der als Outplacement-Maßnahme verstanden werden kann. Hierbei ist noch nicht die militärfachliche Aus- und Weiterbildung berücksichtigt. „Die Bundeswehr ist damit das ausbildungsfreundlichste Unternehmen in Deutschland.“² Ausbildungskooperationen mit anderen Bildungsträgern, etwa den Industrie- und Handelskammern, werden eingegangen. Gesetzliche Neuregelungen sollen die Grundlage für eine Verbesserung der beruflichen Perspektiven, der Besoldung und der sozialen Absicherung der Soldaten liefern. Auf solchen Initiativen baut die aktuelle Kampagne auf, mit der die Bundeswehr um Nachwuchs wirbt.³

2 Beiträge des Instituts für Personal- und Organisationsforschung

Zahlreiche Aktivitäten des Instituts für Personal- und Organisationsforschung an der Universität der Bundeswehr München kreisen seit Jahren um das Thema „Absolventen der Universitäten der Bundeswehr und deren Aus- und Weiterbildung“. Mitarbeiter stellen nicht nur in der Wirtschaft, sondern auch in der Bundes-

² BMVg (2001b, S. 9).

³ Vgl. Beitrag A in diesem Band.

wehr das wichtigste Kapital dar. Daraus ergaben sich vier handlungsleitende Grundannahmen für das Institut:

1. Die Aufgabe einer Universität ihren Studenten gegenüber darf nicht mit dem Tag der Diplomüberreichung abgeschlossen sein.
2. Die Absolventen der Universitäten der Bundeswehr stellen ein vom Dienstherrn bislang vernachlässigtes Potenzial dar.
3. Quantität und Qualität des rekrutierbaren Mitarbeiterpotenzials der Bundeswehr bemessen sich nach Attraktivitätsmerkmalen des zu wählenden Werdeganges, die in Karriereperspektiven begründet liegen und kommuniziert werden müssen.
4. Die Professionalisierung von Managementkompetenzen in der Bundeswehr ist systematisch und permanent zu fördern, um Führungsfähigkeit zu aktualisieren und Wirtschaftlichkeitsdenken zu verinnerlichen.

Auf diesen Grundpositionen bauten die bisherigen Aktivitäten des Instituts für Personal- und Organisationsforschung der Universität der Bundeswehr München auf.

2.1 Postgraduierte Weiterbildung und Alumni-Aktivitäten

Mit der Gründung der gfw (Gesellschaft zur Förderung der Weiterbildung an der Bundeswehr München e. V.) wurde schon in den 1980er Jahren der erstgenannten Position Rechnung getragen.⁴ Die gfw bietet mit dem ursprünglich für ausscheidende Zeitoffiziere konzipierten „Internationales Management-Programm“⁵ ein sechs Studienmonate dauerndes Weiterbildungspaket vor allem zur Vermittlung wirtschaftlicher und interkultureller Kompetenzen an, das inzwischen auch auf eine hohe Resonanz

⁴ Vgl. zur Weiterbildungsarbeit gfw (2001).

⁵ Vgl. Anhang 4, Abbildung 15.

bei Absolventen ziviler Hochschulen trifft. In einem zweijährigen berufsbegleitenden Aufbaustudiengang kann der international anerkannte Abschluss des „Master of Business Administration“⁶ erworben werden. Seit kurzem haben auch erstmals ausgewählte Berufsoffiziere die Chance, dieses Aufbaustudium zu absolvieren.

Seit Anfang der 1990er Jahre bestehen Alumni-Netzwerke in Hamburg und München als deutliches Zeichen, dass eine Kontaktpflege gerade auch von den Absolventen gewünscht wird. Eine Befragung aus dem Jahre 1998 ergibt ein klares Bild der Interessenlage der Absolventen, wie diese Kontaktpflege in Inhalt und Form ausgestaltet werden sollte, welche Rolle die Universitäten der Bundeswehr bei der Netzwerkbildung spielen sollten und wie eine gegenseitige Unterstützung zur Verwirklichung der Idee lebenslangen Lernens aussehen könnte.⁷ Zum 25-jährigen Bestehen der Universitäten der Bundeswehr initiierte das Institut für Personal- und Organisationsforschung ein 1. Absolventenforum als Diskussionsplattform für einen interdisziplinären Gedankenaustausch, zur Schaffung persönlicher Kontaktmöglichkeiten der einzelnen Absolventen untereinander und zur Förderung des Dialoges zwischen Universitäten und ihren Absolventen. Ein konkretes Ergebnis dieses 1. Absolventenforums mit immerhin 250 Teilnehmern war die Bildung zusätzlicher Netzwerkzentren neben Hamburg und München. Die positive Resonanz führte 1999 zu einem 2. Absolventenforum mit über 700 Teilnehmern, zu dem der Bundesminister der Verteidigung das Eröffnungsreferat hielt.⁸ Ein 3. Absolventenforum der Absolventen wiederum beider Universitäten der Bundeswehr ist vom Bundesministerium der Verteidigung für 2002 in München anvisiert. Ein schlüssiges

⁶ Vgl. Anhang 4, Abbildung 16.

⁷ Vgl. MORICK (1999) und Alumni-Netzwerk München (2001).

⁸ Vgl. MORICK (2000).

und umfassendes Konzept zur Netzwerkförderung und -nutzung steht allerdings noch aus. Bausteine aus personalwirtschaftlicher Sicht könnten sein:

- *Informationsbörse* (z. B. fakultäts- und institutsbezogene Internetauftritte sowie Unterrichtung der Absolventen durch die Fakultäten in regelmäßigen Abständen über Studienschwerpunkte, Forschungsprojekte, Dissertationen und anderes mehr),
 - *Kontaktbörse* (z. B. Datenpflege über Internetplattform, selektiver Datenaustausch unter den Absolventen, Zusammenarbeit mit regionalen Absolventenzusammenschlüssen),
 - *Stellenbörse* (z. B. Vermittlung zwischen suchenden Unternehmen und Absolventen mit gesuchtem Qualifikationsprofil),
- außerdem die Schaffung struktureller Voraussetzungen für,
- *Kooperationsprojekte* (z. B. Überprüfung von Unterstützungsangeboten der Absolventen und deren Nutzung für Lehre und Forschung, etwa bei der Akquisition von Drittmittelprojekten),
 - *Sponsoring* (z. B. von Universität, Freundeskreis, Alumni-Aktivitäten, Instituten oder Projekten),
 - *postgraduale gebührenpflichtige Weiterbildungsangebote*, aufbauend auf den spezifischen, in den einzelnen Fakultäten der Universitäten entwickelten Kernkompetenzen (siehe z. B. die o. g. internationalen Programme), ggf. in Zusammenarbeit mit dem BFD,
 - *Kommunikationsmanagement* (z. B. Nutzung von Multiplikatoreffekten im Zuge von Nachwuchsgewinnung, Internationalisierung, Öffnung).

2.2 Kooperation „Bundeswehr und Absolventen“

Im Zuge der Aktivitäten im Hinblick auf Absolventenforum und -netzwerk gaben mehrere tausend Absolventen Auskunft über

ihren gegenwärtigen zivilberuflichen Wirkungsbereich. Das Potenzial vor Augen, das die Absolventen in Wirtschaft und Verwaltung darstellen, – die ersten unter ihnen sind inzwischen bis auf die Ebene des Vorstandes einer börsennotierten Aktiengesellschaft oder in den Generalsrang vorgerückt – wird die Entfaltungskraft eines solchen Netzwerkes für alle Beteiligten offenbar. Zudem zeigen zahlreiche Beispiele erfolgreicher Alumni-Organisationen amerikanischer Universitäten deren Vorteile auf.⁹ In Deutschland entdecken die Landesuniversitäten dieses Potenzial in zunehmendem Maße. Für die Bundeswehr ergibt sich hierbei eine äußerst günstige Ausgangsposition, da auf den bisherigen Aktivitäten aufgebaut werden kann und die Bindung auch bereits aus den Streitkräften ausgeschiedener Offiziere zu ihrem ehemaligen Arbeitgeber Bundeswehr durch die zwölfjährige Verpflichtungszeit eine ganz andere Prägung erfahren hat, als Landesuniversitäten eine solche bei ihren Studenten erzielen können. Auch gerade im Zuge der Kooperation „Bundeswehr und Wirtschaft“ und der Bemühungen zur Einführung eines „Modernen Managements in Verwaltung und Streitkräften“ ergeben sich eine Vielzahl von Anknüpfungspunkten. Neben einer (ggf.) immer noch bestehenden Verbundenheit gegenüber dem ehemaligen Arbeitgeber, dem sie über eine Dekade gedient und von dem sie hinsichtlich ihrer Karrierechancen profitiert haben, dürften ehemalige Zeitoffiziere als Kooperationsvertreter aus der Wirtschaft besonders prädestiniert dafür sein, problemadäquate Lösungen für ein System anzubieten, in das sie selber tiefe Einblicke erhalten konnten.

Mit fast 15.000 bereits ausgeschiedenen Zeitoffizieren in Wirtschaft und Verwaltung – und jährlich kommen etwa 500 bis 600

⁹ Vgl. beispielhaft die Aktivitäten der University of Texas (2001) in Austin.

hinzu – lassen sich auch im Hinblick auf die Nachwuchsgewinnung positive Multiplikatoreffekte erzielen.

2.3 Einordnung der Karriereanalyse 2001 in einen umfassenderen Forschungsrahmen

Vor diesem Hintergrund fügt sich die Karriereanalyse 2001 in ein Forschungsprogramm, dem folgende Überlegungen zu Grunde liegen:

Ausgehend davon, dass die Offiziere in der Bundeswehr das entscheidende Schlüsselpersonal für die aktuelle und künftige Aufgabenerfüllung darstellen, war in einem ersten Schritt anhand der ausgeschiedenen Absolventen zu untersuchen, welche Anreize die Laufbahn der Zeitoffiziere mit Studium potenziellen Bewerbern bietet. Kann die Bewerberbasis wieder verbreitert werden, ergeben sich daraus bessere Möglichkeiten der qualitativen Personalbedarfsdeckung zunächst unmittelbar in Bezug auf die Zeitoffiziere, damit aber automatisch auch in der Laufbahn der Berufsoffiziere.

Um die Ergebnisse der Karriereanalyse 2001 nicht nur als subjektive Wahrnehmung der Befragten im Raum stehen zu lassen, werden derzeit Personalberater in Deutschland zu ihren Erfahrungen bei der Vermittlung ehemaliger Zeitoffiziere mit Studium befragt. Personalberater befinden sich an der Schnittstelle zwischen der Bundeswehr als maßgeblich verantwortlicher Ausbildungsinstitution und den Unternehmen der freien Wirtschaft, für die sie hochqualifizierte Führungskräfte und Mitarbeiter suchen. Sie kennen aus erster Hand sowohl die Fähigkeitsprofile der Offiziere als auch die Anforderungsprofile der Unternehmen.

In einer weiteren Untersuchung ist der Fragestellung nachzugehen, welche Motivation und Anreize Zeitoffiziere veranlasst, sich für eine weitere militärische Karriere oder eine zivilberufliche

Karriere zu entscheiden. Aus den Ergebnissen dieser Folgeuntersuchung lassen sich wertvolle Hinweise für die Nachwuchsgewinnung bei den Berufsoffizieren und die Motivation der Truppe generieren. Diese Untersuchung erfolgt im Rahmen eines Studienprojektes des Instituts für Personal- und Organisationsforschung seit Oktober 2001. Eine zu überprüfende Hypothese dabei könnte sein, dass der Rolle des Vorgesetzten maßgebliche Bedeutung für die Entscheidung zukommt, sich weiter zu verpflichten.

Damit ergeben sich weitere Anknüpfungspunkte: Die Entscheidung von Wehrpflichtigen, sich weiter zu verpflichten, oder die Fördermöglichkeiten des Unteroffizierkorps könnten ebenso Elemente weiterer Forschungsbemühungen werden, wie die Ergebnisse aus der Qualifizierungsoffensive des Ministeriums oder dessen Werbekampagnen zur Nachwuchsgewinnung.

2.4 Zur Professionalisierung von Effizienz- und Wirtschaftlichkeitsdenken in der Bundeswehr

Die derzeit schwierige Lage in der Bundeswehr kann zukunftsweisend nur durch ein Umdenken in den Köpfen aller herbeigeführt werden, wozu mehr geistige Flexibilität, Kreativität, Selbstverantwortung und unternehmerisches Denken von jedem Einzelnen einzufordern und durch entsprechende Weiterbildung wesentlich zu forcieren sind. Dadurch kann es gelingen,

- die Attraktivität der Bundeswehr als Arbeitgeber konkurrenzfähig zu anderen Arbeitgebern weltweit zu halten,
- die Bundeswehr auch in Zukunft in die Lage zu versetzen, veränderten internationalen Aufgaben gewachsen zu sein,
- *alle* Einsparungspotenziale in der Bundeswehr zu identifizieren und mit Unterstützung *aller* Bundeswehrangehörigen schnell zu einer tragfähigen Realisierung dieser Einsparungspotenziale zu gelangen.

Eines zeigen die Ergebnisse der Karriereverlaufsanalyse 2001 sehr deutlich: Der Karriereerfolg *aller* Absolventen der beiden Universitäten der Bundeswehr ist ganz vorrangig und offensichtlich relativ unabhängig von ihrer fachlichen Primärqualifikation, d. h. davon, ob sie als Diplom-Pädagogen oder Diplom-Ingenieure die Universität verlassen haben, auf die spezifische Kombination von anspruchsvoller universitärer Ausbildung und herausfordernden militärischen Führungsaufgaben zurückzuführen. Die Wirtschaft schätzt das durch „learning by doing“ erworbene Führungs- und Managementpotenzial der Zeitoffiziere, z. B. mit der Folge, dass auch die meisten Diplom-Ingenieure ihre zivilberufliche Heimat nicht in klassischen ingenieurwissenschaftlichen Aufgabenfeldern, sondern in „betriebswirtschaftlichen“, wie dem Vertrieb oder dem Marketing, finden. Wenn dem so ist, dann ergibt sich daraus zum einen, dass für die Zielgruppe der Zeitoffiziere unter dem Aspekt der Verbesserung ihrer zivilberuflichen Karrierechancen dieser (potenzielle) Wettbewerbsvorteil systematisch auszubauen wäre, und zum anderen, für die Bundeswehr als Bedarfsträger, diesen impliziten Erfahrungsaufbau durch systematische Wissensvermittlung zu fördern, zu erweitern und intern nutzbar zu machen. Die Entwicklung von „Managementkompetenz“ sollte dabei nicht einem bestimmten Ausbildungsabschnitt (z. B. dem Studium) oder gar einem bestimmten Ausbildungsgang (z. B. dem Studium der Wirtschaftswissenschaften) vorbehalten bleiben, sondern als Prozess der Entwicklung einer „Denkkultur“ verstanden und dabei bereits zum Gegenstand der Ausbildung an den Offizierschulen gemacht werden. Aus dieser Sichtweise ist es sehr zu begrüßen, dass an der Offizierschule der Luftwaffe aktuell verstärkt Managementkompetenzen im Bereich Führung, Projektmanagement, Nutzung von Informationssystemen u. ä. gelehrt werden. An den beiden Universitäten der Bundeswehr böte es sich an, das für alle Studierenden verpflichtende „Erziehungs- und gesellschaftswissenschaftliche Begleitstudium“

mit der Vermittlung von Managementkompetenzen zu unterlegen bzw. inhaltlich zum Teil dadurch zu substituieren. Besonders wirksam im Sinne einer Prägung von Denken und Verhalten ist die Verbindung von praktischer Erfahrung mit modularen Weiterbildungsangeboten, etwa hin zu einem „Master of Business Administration“, einem Element, das eben von der Gesellschaft zur Förderung der Weiterbildung an der Universität der Bundeswehr München e. V. (gfw) in Kooperation mit dem englischen Henley Management College als berufsbegleitender Weiterbildungsstudiengang angeboten wird. Die Entwicklung eines Weiterbildungskonzeptes, das die Vermittlung von Wissen mit dem praktischen Tätigkeitsfeld des Offiziers berufsbegleitend verbindet, sollte daher die besondere Aufmerksamkeit des Bundesministeriums der Verteidigung und seine Unterstützung finden. Es ist dieser Gedanke, der zahlreiche Großunternehmen der deutschen Wirtschaft dazu bewogen hat, viele hundert Millionen Mark für Aufbau und Betrieb von „Corporate Universities“ aufzuwenden. Die Bundeswehr verfügt demgegenüber über die notwendigen Kompetenzen – nicht nur an ihren beiden Universitäten – sowie über die wichtigsten Infrastrukturvoraussetzungen. Konzeptionelle Vorbereitungen wurden einerseits mit inhaltsbezogenen Überlegungen zu einem spezifischen, den obenerwähnten Studiengang ergänzenden Aufbaustudium und andererseits mit der Einrichtung eines „Centers for Advanced Studies in Leadership and Management“ an der Fakultät für Wirtschafts- und Organisationswissenschaften der Universität der Bundeswehr München bereits geleistet.

Eine systematische, berufsbegleitende, mediengestützte Weiterbildung würde der Bundeswehr zur Entwicklung einer flächendeckenden „Lernkultur“ verhelfen und es den Offizieren – aber nicht nur diesen – ermöglichen, ihre Aufgabenerfüllung am aktuellen Stand des Managementwissens zu orientieren. Die US-

amerikanischen Streitkräfte verfolgen aktuell in Kooperation mit dem Beratungsunternehmen PriceWaterhouseCoopers im Rahmen eines mit 500 Millionen Dollar dotierten Projektes eine ähnliche Zielsetzung.

Wenn es in der Bundeswehr gelänge, die vorhandenen Ressourcen zu konzentrieren, bedürfte es kaum eines solchen zusätzlichen Aufwandes. Allerdings bedarf es verstärkter Bemühungen, um den Herausforderungen der aktuellen Problemlandschaft, insbesondere aber denen der Zukunft begegnen zu können.

3 Visionen für die Entwicklung einer Lernkultur in der Bundeswehr

3.1 Zur Ausgangslage

Die Bundeswehr befindet sich – durchaus vergleichbar mit den Großorganisationen der Wirtschaft – unter hohem Veränderungsdruck bei gleichzeitig schwieriger werdender Ressourcenlage. Insbesondere in der jüngsten Vergangenheit haben sich die Aufgabenstellungen für die Bundeswehr und die damit verbundenen Herausforderungen vergrößert. Diese Entwicklung wird vermutlich auch in der Zukunft anhalten. Das Qualitätsniveau des Aufgabenspektrums dürfte dabei insgesamt ansteigen.

Damit steigen die Anforderungen an das Kompetenzniveau sowohl der Soldaten wie der zivilen Mitarbeiter der Bundeswehr. Besonderes Gewicht erhalten dabei die fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen

- zum einen zur Umsetzung eines alle Bereiche durchdringenden und ökonomische Aspekte integrierenden Prinzips der Kosten-Leistungs-Verantwortung,
- zum anderen zur effizienten Gestaltung des Veränderungsmanagements.

Die Bewältigung dieser Aufgaben erfordert eine ziel- und problemgerechte Qualifizierung aller Angehörigen der Bundeswehr und die Entwicklung einer hierfür geeigneten Lernkultur.

Sowohl der Budgetdruck als auch die Veränderungen von Aufgabenstruktur und Aufgabenvolumen stellen eine erhebliche Akzeptanzbarriere für die Einführung von Neuerungen jedweder Art dar – auch für die Einführung eines neuen Weiterbildungsprogrammes.

Ob es gelingt, die für die Implementierung eines Weiterbildungsprogrammes notwendige Akzeptanz zu sichern, ist eine Frage

- der mit einem Aus- und Weiterbildungskonzept verfolgten *Idee*,
- der *Zielsetzungen* des Gesamtvorhabens (und ihrer *Promotoren*),
- der anzusprechenden *Zielgruppen*,
- der sich diesen bietenden *Chancen* sowie der von ihnen verlangten *Belastungen*,
- der *inhaltlichen Ausgestaltung* der Weiterbildung,
- des *Ressourcenbedarfs* und der *technologischen Unterstützung* sowie
- der *Organisationsstruktur*.

Die Bundeswehr ist für die Bewältigung der ihr übertragenen Aufgaben vom Prinzip her gut gerüstet, denn Berufs- und Zeitoffiziere verfügen durch die seit 1973 verpflichtende Verbindung von Hochschulausbildung mit intensiver praxisorientierter militärischer Qualifizierung über ein Qualifikationsniveau, zu dem es in den Streitkräften anderer Nationen keine Parallele geben dürfte und das sicherlich auch bei einem Strukturvergleich mit Großorganisationen der Wirtschaft als hoch zu bezeichnen wäre.

Dieses Qualifikationsniveau bietet aber nicht nur gute Voraussetzungen für die Bewältigung aktueller und künftiger Aufgaben, es stellt auch eine geeignete Basis für *Identitätsbildung* und *Selbstbewusstsein im Umgang mit Problemen* dar. Die neuen Aufgabenstellungen könnten dabei auch als Herausforderungen betrachtet werden, welche die Attraktivität des Offizierberufes erhöhen. Voraussetzungen hierfür sind:

- die ständige *Aktualisierung des Wissens* über das rein funktionsbedingte hinaus,
- seine *organisationsinterne Aufwertung* als Basis für Anerkennung und Karriereentwicklung sowie
- die *Demonstration des Qualifikationsniveaus gegenüber der Umwelt* als imagebildender Faktor und sein ständiger Vergleich mit Qualifikationsniveaus der Wirtschaft und der öffentlichen Verwaltung.

In diesem Prozess spielt aber nicht nur das Qualifikationsniveau der Offiziere eine entscheidende Rolle, sondern auch das Qualifikationsniveau aller anderen Organisationsmitglieder und damit die *Qualifikationskultur* der gesamten Organisation. Für deren Entwicklung wird aber zweckmäßigerweise auf den qualifikatorischen Voraussetzungen der Berufs- und Zeitoffiziere aufgebaut, von denen ausgehend dann die Qualifizierungsanstrengungen für andere Laufbahn- bzw. Dienstgradgruppen „nachgezogen“ werden können.

Die Bundeswehr besitzt mit ihren beiden Universitäten in Hamburg und München, der Führungsakademie in Hamburg, der Akademie für Wehrverwaltung und Wehrtechnik in Mannheim und anderen Bildungsträgern sowie der Expertise der regionalen Berufsförderungsdienste eine hervorragende Infrastruktur zur Entwicklung eines ganzheitlichen, systemisch angelegten Qualifizierungskonzeptes von hohem Rang, das geeignet ist,

- die Bundeswehr als Arbeitgeber attraktiv zu halten bzw. noch attraktiver zu machen,
- die Basis zu schaffen, um notwendige interne Veränderungsprozesse in höherem Maße zukunfts- und effizienzorientiert bewältigen zu können sowie
- den Austausch mit Wirtschaft, Verwaltung und Politik – auch im Rahmen der Bündnispolitik – zu fördern.

Mit Blick auf die *aktuelle Bedarfslage der Bundeswehr*, zur *Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeit ihrer Angehörigen* innerhalb und außerhalb der Organisation und als erster Schritt zur Verwirklichung der oben angesprochenen Oberziele erscheint die Entwicklung eines

- dem *aktuellsten Standard in Wissenschaft und Praxis entsprechenden*,
- *berufsbegleitend angelegten*,
- *modular aufgebauten* und
- die aktuellen und künftigen Möglichkeiten der *technischen Unterstützung* von Bildungsprozessen integrierenden

Studienkonzeptes „*Zukunftsorientiertes Ressourcen- und Leistungsmanagement*“ der geeignetste Ausgangspunkt.

Mit dem Begriff des „Studienkonzeptes“ soll dabei zum Ausdruck gebracht werden, dass die inhaltliche Strukturierung variabel der Entwicklung der Bedarfslage folgen soll, was von der tätigkeitsbezogenen *Wissensauffrischung* über die funktionsbezogene *Wissensergänzung* bis zur systematischen *Wissenserweiterung* im Rahmen eines Weiterbildungsstudienganges reichen kann.

3.2 Zielsetzungen eines übergreifenden Studienkonzeptes

Die Großorganisationen der Wirtschaft haben in den letzten Jahren begonnen, durch die Schaffung von „Corporate Universities“ der Weiterbildung ihrer Mitarbeiter einen neuen Stellenwert einzuräumen und dadurch mittelfristig die Leistungskraft der Unternehmen zu stärken. In Deutschland sind hierbei die Großunternehmen Deutsche Lufthansa AG, DaimlerChrysler AG, Bertelsmann GmbH und Deutsche Bank AG (in der Reihenfolge ihres Tätigwerdens) vorangegangen. Sie konnten dabei auf Vorbilder in den USA zurückgreifen, insbesondere auf die schon seit vielen Jahren aktiven „Corporate Universities“ von Arthur Andersen, General Electric oder Motorola.

Auch wenn diese „Universities“ nicht den Anspruch erheben können, universitäre Aus- und Weiterbildung zu leisten, folgen sie dabei doch dem Beispiel der Bundeswehr, die 1973 mit ihren beiden Universitäten die tatsächlich ersten „Corporate Universities“ – im echten Wortsinn des Begriffes „Universität“ – geschaffen hat.

Die Ziele, welche die Unternehmen mit dem Aufbau ihrer „Corporate Universities“ verbinden, sind auch für die Bundeswehr von Interesse, da sie zum einen den „Zeitgeist“ verdeutlichen und zum anderen die Erwartungshaltungen schaffen, die künftig ein qualifizierter Mitarbeiter an seinen Arbeitgeber richten wird.

Betrachtet man die mit den „Corporate Universities“ verfolgten Ziele, so lassen sich neben den offiziellen, in hausinternen und -externen Verlautbarungen oder Imagebroschüren veröffentlichten Zielen auch inoffizielle Ziele unterscheiden. Zu den offiziellen Zielen gehören die *potenzialorientierten*, die *strategieorientierten* sowie die *imageorientierten* Ziele:

- 1) *Potenzialorientierte Ziele*:
 - a) Führungskräfteentwicklung,
 - b) Aufbau von „intellektuellem Kapital“,
 - c) lebenslanges Lernen für möglichst viele Mitarbeiter,
 - d) Erschließung des in der Organisation vorhandenen Wissens für alle organisationsinternen Nutzer;
- 2) *strategieorientierte Ziele*:
 - a) bessere Verknüpfung von strategischen Absichten und Lerninhalten,
 - b) Beschleunigung der Lernprozesse in der Organisation auf der Basis ausreichender „theoretischer“ Grundlagen,
 - c) Erhöhung der Fähigkeit zur Entwicklung an die Umweltforderungen besser angepasster spezifischer Problemlösungen;
- 3) *imagebezogene Ziele*:
 - a) Verbesserung des Ansehens der Organisation sowohl in der breiten Öffentlichkeit als auch bei den für die Organisation wichtigen Interessengruppen (im Falle der Bundeswehr z. B. die politischen Mandatsträger),
 - b) Verbesserung der Positionierung auf dem Arbeitsmarkt.

Neben diesen offiziellen Zielen sind *inoffizielle* Ziele deutlich erkennbar. Hierzu zählen:

- 1) Schaffung einer *den Organisationszusammenhalt sichernden Identität* bei zunehmender Internationalisierung und Diversifizierung unter anderem durch Erfahrungsaustausch und Standardisierung von Problemlösungen,
- 2) die Entwicklung einer organisationstypischen *Lernkultur* sowie
- 3) die Schaffung *neuer Statusanreize* (z. B. durch Erwerb akademischer Grade oder hauseigener Abschlüsse; angestrebt wird im Regelfall der Master of Business Administration (MBA)).

Diese Ziele lassen sich ohne weiteres auch auf die Situation der Bundeswehr übertragen und sind dort von gleicher Relevanz.

Die organisationsinterne Einigung über die Ziele umfassender Weiterbildungsprojekte ist von besonderer Bedeutung für die Akzeptanz eines neuen Weiterbildungskonzeptes. Gelingt es nicht, einen Konsens unter den zentralen Entscheidungsträgern über Art und Wichtigkeit der Ziele herzustellen, drohen alle Bemühungen zur Entwicklung eines umfassenden Weiterbildungskonzeptes zu „versanden“.

3.3 Strategische Grundorientierungen für die Konzeptentwicklung

Die formulierten Ziele können zum Teil mit der in der Bundeswehr vorhandenen räumlichen und technischen Infrastruktur erreicht werden. Der insgesamt einzuplanende Ressourcenbedarf hängt aber von der strategischen Grundorientierung bei der Konzeptentwicklung ab.

Als grundsätzliche strategische Orientierungen für die Konzeptentwicklung stehen ein „Autarkiemodell“ und ein „Kooperationsmodell“ zur Verfügung, zwischen denen auch Mischformen angesiedelt sind.

- Beim Autarkiemodell wird ein der Bedarfslage möglichst exakt entsprechendes, d. h. spezifisches Weiterbildungsprogramm für die Bundeswehr durch die Institutionen und Experten der Bundeswehr erarbeitet und angeboten.
- Beim Kooperationsmodell erfolgt der Entwicklungs- und Angebotsprozess durch Kooperation mit geeignet erscheinenden Partnern, was möglicherweise einen negativen Einfluss auf die Spezifität von Programminhalten haben kann.

Aufgrund des Fortschrittes, den andere Organisationen, insbesondere der Wirtschaft, bereits erreicht haben, und besonders auf-

grund des Investitionsvolumens, das zur Entwicklung entsprechender Programme erforderlich ist, ist eindeutig dem Kooperationsansatz der Vorzug zu geben. Trotz der vorhandenen Infrastruktur, insbesondere an den Universitäten, wäre bei einem Autarkieansatz ein Entwicklungszeitraum von mindestens drei bis fünf Jahren anzusetzen und ein Investitionsvolumen in zweistelliger Millionenhöhe vonnöten.

Beim Kooperationsansatz stellt sich zum einen die Frage der *Auswahl geeigneter* Kooperationspartner und zum anderen die des von diesen zu erbringenden Leistungsangebotes. Die Frage der Eignung von Kooperationspartnern lässt sich, neben ihrem Entwicklungsstand im hier interessierenden Zusammenhang, vor allem durch ihre Interessenlage an einer Kooperation beantworten.

Der *Wunsch nach einer Kooperation* könnte einerseits durch das Interesse an einer engeren Zusammenarbeit mit „der Bundeswehr“, andererseits speziell mit ihren Universitäten begründet sein. Die Zahl der Kooperationspartner sollte aber aus Koordinationsüberlegungen nicht allzu groß sein, d. h. die Zahl von ca. fünf nicht überschreiten. Aufgrund der Kenntnis der Interessenlagen und bestehender Kontakte erscheint es ohne Schwierigkeiten möglich, einen solchen Kreis von Kooperationspartnern zusammenzubringen.

Inhalt des Kooperationsprojektes sollte dabei nicht nur die Zusammenstellung bzw. Entwicklung des Konzeptes sein, sondern auch die Durchführung auf der Kooperationsebene, z. B. im Sinne der gemeinsamen Durchführung von Weiterbildungsveranstaltungen für Offiziere und Führungskräfte der beteiligten Kooperationspartner. Zentraler Aspekt der Kooperation ist daher auch der Gedankenaustausch zwischen Bundeswehr und Wirtschaft sowie ggf. auch anderer Bereiche der öffentlichen Verwaltung.

Die *Leistungsbeiträge der einzelnen Kooperationspartner* richten sich nach deren spezifischer Leistungsfähigkeit und den bereits gesammelten Erfahrungen sowie nach den zur Verfügung stehenden Ressourcen. Die Gewinnungswahrscheinlichkeit von interessanten Kooperationspartnern hängt sehr stark von der inhaltlichen Schwerpunktsetzung für das geplante Studienkonzept ab. Dieses richtet sich natürlich originär nach den damit verfolgten Zielen (vgl. 3.2). Inhaltliche Schwerpunkte, die mit der oben skizzierten Ausgangslage korrespondieren, können z. B. sein:

- die Erhöhung des „ökonomischen Bewusstseins“, im Sinne eines Denkens in Kosten-Nutzen-Kategorien auf allen Führungsebenen und die Verbesserung der Fähigkeit zur Entwicklung auch ökonomisch legitimierbarer Handlungskonzepte,
- die Förderung der Fähigkeit, das individuelle Führungsverhalten an erzielbaren Leistungsverbesserungen auszurichten und auch hierfür geeignete Anreizstrukturen zu schaffen,
- die Vorbereitung für eine Verwendung in internationalen Organisationen unter besonderer Berücksichtigung der jeweils spezifischen Anforderungen an soziale Kompetenz und Kultursensibilität (neben den erforderlichen fachlichen Qualifikationen),
- die Verbesserung der Kommunikationsfähigkeit in internationalen Kooperationen,
- die Schaffung von Grundlagen für einen Erfahrungs- und Gedankenaustausch zwischen Institutionen und Repräsentanten von Politik, öffentlicher Verwaltung, Wirtschaft und Bundeswehr,
- die Verbesserung der Interaktions- und Verhandlungsfähigkeit mit internationalen Rüstungsunternehmen,

- die Verbesserung der Fähigkeiten zum bundeswehrinternen Management des Wandels aufgrund von Veränderungen im gesellschaftlichen, politischen, internationalen etc. Umfeld.

Neben den für ein zukunftsorientiertes Ressourcen- und Leistungsmanagement erforderlichen fachlichen Qualifikationen stehen daher in breitem Umfang auch überfachliche Qualifikationen im Vordergrund der Konzeptentwicklung. Hinsichtlich des Ausmaßes an internationaler Orientierung könnte im Rahmen der strategischen Grundorientierung für die Konzeptentwicklung auch geprüft werden, ob und in welchem Umfang die Bundeswehr Orientierungsfunktionen für die Weiterbildung von Offizieren in befreundeten Partnerstaaten übernehmen bzw. entsprechende Kooperationsstrukturen initiieren könnte, die über die derzeitige Praxis an den Universitäten der Bundeswehr und an der Führungsakademie hinausgehen.

3.4 Entwicklung einer Lernkultur

Grundprinzip für die Entwicklung einer Lernkultur in der Bundeswehr sollte sein, dass die Verantwortung für Umfang und Inhalt von Maßnahmen der Weiterbildung nicht nur beim Dienstherrn, sondern auch bei jedem einzelnen Soldaten und zivilen Mitarbeiter liegt, und daher der Einsatz von Weiterbildungsressourcen abhängig von den jeweiligen Interessenlagen „balanciert“ erfolgen kann. Das heißt z. B., dass Weiterbildung nicht nur in der Dienstzeit, sondern auch in der Freizeit stattfinden sollte. Dass es hierzu einer entsprechenden Bildungsbereitschaft des Soldaten bedarf, ist eine triviale Grundbedingung, da Weiterbildung in der Freizeit niemals angeordnet werden kann. Weniger trivial, sondern wichtiges Element einer Lernkultur, ist die Bereitschaft des Dienstherrn – und damit jedes einzelnen Vorgesetzten –, angesichts der erheblichen Arbeitszeitbelastungen der Soldaten Weiterbildungsbemühungen in der Freizeit nicht nur zu

akzeptieren, sondern auch – soweit möglich – organisatorisch zu unterstützen. Die offensive Entwicklung flexibler Arbeitszeitmodelle auch in der Bundeswehr könnte hierfür eine hilfreiche Basis bilden. *Organisatorische Grundvoraussetzung* für eine effiziente Weiterbildungsgestaltung und Qualifikationsnutzung wäre die *Schaffung eines ganzheitlichen Personalentwicklungssystems*, das es ermöglicht, die Qualifizierungsprozesse an Offizierschulen, der Akademie für Wehrverwaltung und Wehrtechnik in Mannheim, den beiden Universitäten, der Führungsakademie, dem Zentrum für Innere Führung etc. besser aufeinander abzustimmen, soweit wie möglich zu integrieren bzw. zumindest zu koordinieren. Die informationstechnische Basis hierfür, wie auch für die Integration bundeswehrexterner Weiterbildungsangebote, könnte die Institutionalisierung eines Personalentwicklungs-Informationssystems liefern.

Die Entwicklung einer Lernkultur setzt aber auch die *Schaffung von Anreizen* für alle Beteiligten – zu denen neben den Weiterbildungsteilnehmern insbesondere auch jene zu zählen sind, die deren Teilnahme fördern, also die Vorgesetzten der verschiedenen Ebenen – voraus.

Die Schaffung von Anreizen für Vorgesetzte, die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter zu fördern, ist auch in der Wirtschaft bislang noch kein gängiges Prinzip. Hier könnte die Bundeswehr eine Vorreiterrolle spielen. Anreize für Vorgesetzte könnten zum einen daraus resultieren, dass die durch eine Anhebung des Qualifikationsniveaus erzielbaren Ressourceneinsparungen in den Bereichen zur eigenen Bewirtschaftung erhalten bleiben, vor allem aber daraus, dass die Verantwortungsträger selbst Vorteile aus dem Weiterbildungserfolg ihrer Mitarbeiter ziehen, z. B. indem dieser zum Kriterium der Beurteilung von Führungsfähigkeit – und damit für Anerkennung, Aufstieg und vielleicht künftig auch einmal für leistungsorientierte Bezahlung – wird.

Weiterbildungsengagement und -erfolg als Indikatoren für Leistungsfähigkeit und -bereitschaft werden unter Bedingungen für eine Aufgabenerfüllung, die sich durch zunehmende Veränderungskomplexität und -dynamik auszeichnen, auch in der Bundeswehr immer bedeutungsvoller. Sie sollte daher zu den zentralen Aufstiegsriterien zählen und Grundlage jeder Förderung sein. Dies hilft nicht nur dem einzelnen Offizier, seine Aufgaben besser zu erfüllen, und verbessert deutlich seine Chancen beim Wechsel in die private Wirtschaft, es wäre auch ein nicht zu unterschätzender Beitrag für die Stärkung des Ansehens des Offizierberufes in der Gesellschaft.

4 Ausblick

Die Karriereanalyse 2001 hat dabei gezeigt, dass die Bundeswehr in vorbildlicher Weise die Rahmenbedingungen dafür geschaffen hat, eine solche Lernkultur zu institutionalisieren. Der Erfolg der ehemaligen Zeitoffiziere mit Studium macht klar, dass insbesondere die institutionalisierte Verschränkung von akademischer Ausbildung und praktischer Führungserfahrung bereits in jungen Jahren die Basis für ein integriertes Set an Fach-, Methoden- und Sozialkompetenzen liefert. Dem akademisch gebildete Offizier kommt damit eine Multiplikatorenfunktion innerhalb der Bundeswehr, aber ebenso auch in zivilen Organisationen zu, die Voraussetzung für die nachhaltige Institutionalisierung eines Systems lebenslangen Lernens ist. Das bestehende, hochwertige Bildungssystem innerhalb der Bundeswehr kann hierbei eine weitere Aufwertung erfahren, wenn Offiziere ihre Führungserfahrung und pädagogischen Kompetenzen in zweifacher Hinsicht einbringen: zum einen in der eigenen Wahrnehmung der institutionalisierten Weiterbildungsangebote (die hin zu einem höheren Managementabschluss integriert werden sollten), zum anderen aber im pädagogischen Auftrag, diese Erfahrung an die eigenen Mitarbeiter

weiterzugeben und Verantwortung für die Weiterbildung der Soldaten über den militärischen Auftrag hinaus anzunehmen. Offiziere werden so zu Managern mit militärischem Auftrag, genauer: zu Bildungsmanagern, zu Promotoren selbstverantworteter Lernprozesse in militärischen und auch zivilen Organisationen.

Der Erfolg eines solchen Konzepts zeigt sich im vorliegenden Band. Es gilt das Bildungskonzept im dargelegten Sinne fortzuentwickeln, um zukünftige Anforderungen meistern zu können, die Multiplikatorenfunktion ehemaliger Zeitoffiziere mit Studium in Wirtschaft und Verwaltung dabei zu nutzen und letztlich dies auch in der Personalgewinnung der Bundeswehr konsequent umzusetzen, um die Nachwuchssituation für dieses Erfolgsmodell weiterhin zu sichern. Die Karriereanalyse 2001 hat hierfür hinreichend Argumente geliefert.

ANHANG

Anhang 1: Anschreiben



UNIVERSITÄT DER BUNDESWEHR MÜNCHEN
Fakultät für Wirtschafts- und Organisationswissenschaften
Institut für Personal- und Organisationsforschung
PROF. DR. RAINER MARR



Sehr geehrte Absolventen,

die beiden Universitäten der Bundeswehr bestehen seit nunmehr fast 30 Jahren. In dieser Zeit haben über 15.000 Offizieranwärter und Offiziere an einer der beiden Universitäten in Hamburg oder München erfolgreich studiert, darunter auch Sie. Die überwiegende Mehrheit von Ihnen ist nach dem Ende Ihrer Verpflichtungszeit in einen Zivilberuf gewechselt.

Für die Weiterentwicklung der an unseren Universitäten angebotenen Studiengänge, aber auch des Weiterbildungsangebotes, mit dem *Ihre* Universitäten künftigen Absolventen eine effiziente Unterstützung beim Übergang in das Zivilleben ermöglichen möchten, sind wir auf Ihre Mithilfe angewiesen.

Wie beurteilen Sie Ihre Bundeswehrzeit und Ihr Studium im Nachhinein? Was hat Ihnen den Übergang in den Zivilberuf erleichtert? Wie hat sich Ihr Berufsleben im Anschluss an Ihre Militärdienstzeit entwickelt? Was hat Ihnen dabei geholfen? Dies sind Fragen, die nur Sie uns beantworten können.

Ihre Antworten werden im Rahmen von fünf Diplomarbeiten ausgewertet und anschließend als Forschungsbericht veröffentlicht. Zu deren Gelingen können Sie durch Ihre Mitarbeit beitragen. Wir bitten Sie deshalb, den beigefügten Fragebogen auszufüllen (Zeitaufwand: etwa 20 Minuten) und schnellstmöglich, spätestens bis Ende Februar 2001, mit dem beigefügten Rückumschlag zurückzusenden.

Die Auswertung des Fragebogens erfolgt selbstverständlich vollkommen anonym. Eine Kurzfassung der Ergebnisse unserer Untersuchung können Sie ab September 2001 auf unserer Internet-Seite (www.pers-org.de) abrufen. Durch Ihre Teilnahme helfen Sie, unser Angebot attraktiver zu machen und Ihren jüngeren Kollegen den Übergang in das Zivilleben zu erleichtern.

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Ihr

Rainer Marr

Anhang 2: Fragebogen mit Häufigkeitsverteilungen

***Befragung
zur Analyse des Berufsverlaufs von
Absolventen
der Universitäten der Bundeswehr***

242 Anhang 2: Fragebogen mit Häufigkeitsverteilungen

I. Zivilberufliche Tätigkeit

1. In welchem Jahr sind Sie als Soldat aus der Bundeswehr ausgeschieden?

1983 (3,2)	1989 (12,8)	1995 (13,6)
1984 (14,9)	1990 (13,3)	1996 (8,5)
1985 (11,5)	1991 (8,8)	1997 (11,5)
fehlend: 1,9%		

2. Wo waren Sie in Ihrem ersten zivilberuflichen Jahr tätig?

(Bitte kreuzen Sie nur die Kategorie an, die Ihr erstes Jahr nach dem Ausscheiden bestimmte.)

Privatwirtschaft: Selbständiger	<input type="checkbox"/> 6,9%	Angestellter	<input type="checkbox"/> 70,9%
Öffentlicher Dienst: Beamter	<input type="checkbox"/> 8,5%	Angestellter	<input type="checkbox"/> 5,3%
Ich war in Vollzeitausbildung	<input type="checkbox"/> 4,5%		
Ich war arbeitslos	<input type="checkbox"/> 2,4%	und zwar Mittelwert: 7,22 Median: 6 Monate.	fehlend: 1,3%

3. In welchem Sektor waren Sie in Ihrer zivilen Einstiegsposition tätig? In welchem Sektor sind Sie heute tätig?

	Einstiegs- position	heutige Position
Öffentlicher Sektor:		
Schulen/Hochschulen	<input type="checkbox"/> 1,9%	<input type="checkbox"/> 0,8%
Allgemeine Verwaltung	<input type="checkbox"/> 8,0%	<input type="checkbox"/> 6,7%
sonstige	<input type="checkbox"/> 3,7%	<input type="checkbox"/> 3,7%
Primärer Sektor:		
Land- und Forstwirtschaft/Fischerei	<input type="checkbox"/> 0,0%	<input type="checkbox"/> 0,0%
sonstige	<input type="checkbox"/> 0,3%	<input type="checkbox"/> 0,3%
Sekundärer Sektor:		
Bauwirtschaft	<input type="checkbox"/> 6,4%	<input type="checkbox"/> 5,9%
Chemie/Pharmazie	<input type="checkbox"/> 2,9%	<input type="checkbox"/> 2,7%
Elektrotechnik/Computerindustrie	<input type="checkbox"/> 8,8%	<input type="checkbox"/> 6,9%
Energieversorgung/Wasserwirtschaft	<input type="checkbox"/> 1,6%	<input type="checkbox"/> 1,3%
Lebensmittelindustrie	<input type="checkbox"/> 1,3%	<input type="checkbox"/> 1,1%
Luft- und Raumfahrt/Wehrtechnik	<input type="checkbox"/> 8,8%	<input type="checkbox"/> 8,5%
Metallindustrie	<input type="checkbox"/> 13,1%	<input type="checkbox"/> 12,8%
sonstige	<input type="checkbox"/> 5,3%	<input type="checkbox"/> 5,1%
Tertiärer Sektor:		
Banken/Finanzen/Versicherungen	<input type="checkbox"/> 8,3%	<input type="checkbox"/> 8,0%
Groß- und Einzelhandel	<input type="checkbox"/> 5,3%	<input type="checkbox"/> 3,5%
EDV-Dienstleistungen	<input type="checkbox"/> 5,6%	<input type="checkbox"/> 5,1%
Information/Nachrichtenübermittlung	<input type="checkbox"/> 3,2%	<input type="checkbox"/> 4,0%
Beratung/Training/Weiterbildung	<input type="checkbox"/> 7,2%	<input type="checkbox"/> 9,9%
Verkehr/Logistik	<input type="checkbox"/> 4,8%	<input type="checkbox"/> 6,4%
sonstige	<input type="checkbox"/> 1,6%	<input type="checkbox"/> 5,6%
fehlend:	1,9%	1,9%

4. In welchem organisatorischen Funktionsbereich waren Sie in Ihrer zivilen Einstiegsposition tätig? In welchem Bereich sind Sie heute tätig?

	Einstiegs- position	heutige Position
Beratung/Training	<input type="checkbox"/> 10,1%	<input type="checkbox"/> 9,3%
EDV	<input type="checkbox"/> 6,7%	<input type="checkbox"/> 6,4%
Finanzwesen, Controlling	<input type="checkbox"/> 5,6%	<input type="checkbox"/> 6,9%
Forschung und Entwicklung	<input type="checkbox"/> 3,5%	<input type="checkbox"/> 3,7%
Lehre (z.B. an Schulen oder Hochschulen)	<input type="checkbox"/> 1,9%	<input type="checkbox"/> 1,1%
Logistik	<input type="checkbox"/> 9,3%	<input type="checkbox"/> 9,3%
Marketing, Vertrieb	<input type="checkbox"/> 17,3%	<input type="checkbox"/> 18,4%
Personalwesen	<input type="checkbox"/> 7,2%	<input type="checkbox"/> 6,9%
Produktion, Produktionsplanung	<input type="checkbox"/> 9,3%	<input type="checkbox"/> 9,6%
Unternehmensplanung	<input type="checkbox"/> 2,4%	<input type="checkbox"/> 2,7%
sonstige	<input type="checkbox"/> 24,0%	<input type="checkbox"/> 20,5%
fehlend:	2,7%	5,1%

5. Gab es Ihnen gegenüber – als ehemaligem Offizier – in Bezug auf die folgenden Kompetenzen *vorgefasste Meinungen* im zivilen Bereich?

	sehr positive			sehr negative		fehlend:
Kommunikationsfähigkeit	5,6%	31,7%	37,9%	13,6%	0,0%	11,2%
Entscheidungsbereitschaft	30,7%	49,9%	9,3%	0,5%	0,0%	9,6%
Teamfähigkeit/Kooperationsfähigkeit	6,7%	25,3%	30,9%	22,7%	3,7%	10,7%
Selbstdisziplin	31,5%	48,0%	11,2%	0,3%	0,0%	9,1%
Eigeninitiative	13,9%	39,5%	24,8%	10,4%	0,5%	10,9%
Durchsetzungsvermögen	40,5%	38,4%	9,6%	2,7%	0,3%	8,5%
Konzeptionelles/zielgerichtetes Vorgehen	15,2%	46,9%	25,1%	1,3%	0,3%	11,2%
Führungsfähigkeit/Führungsstil	21,9%	33,3%	19,7%	14,1%	2,9%	8,0%
Analytische Fähigkeiten	8,0%	32,5%	41,3%	6,7%	0,3%	11,2%
Engagement/Motivation	16,0%	43,5%	26,4%	2,7%	0,3%	11,2%
Loyalität	39,7%	33,3%	16,3%	0,5%	0,0%	10,1%
Organisation/Planung	18,9%	48,3%	20,5%	1,6%	0,0%	10,7%
Flexibilität	7,2%	24,5%	30,4%	23,7%	2,9%	11,2%
Wirtschaftliches Denken	1,1%	5,9%	28,0%	43,7%	12,5%	8,8%
Verantwortungsbewusstsein	25,1%	54,7%	9,9%	1,1%	0,0%	9,3%
Kreativität	1,3%	9,3%	32,8%	41,1%	4,8%	10,7%
Zuverlässigkeit	33,1%	50,4%	7,2%	0,0%	0,0%	9,3%
Technisches Verständnis	10,9%	27,2%	41,3%	7,5%	1,1%	12,0%
Auftreten	26,1%	43,5%	15,5%	6,1%	0,3%	8,5%
Menschenkenntnis	12,3%	41,9%	28,0%	7,5%	0,8%	9,6%
Belastbarkeit	35,7%	43,7%	11,2%	0,5%	0,0%	8,8%
Selbständiges Arbeiten	12,5%	30,7%	35,2%	11,2%	0,8%	9,6%

6. Welche Qualifikationen waren – Ihrer Meinung nach – bei Ihrer ersten zivilberuflichen Tätigkeit für Ihre Einstellung ausschlaggebend?

militärische Qualifikationen	<input type="checkbox"/> 2,1%	
fachliche Qualifikationen/Studium	<input type="checkbox"/> 31,7%	
die Kombination von beiden	<input type="checkbox"/> 48,8%	
andere Faktoren	<input type="checkbox"/> 12,5%	fehlend: 4,8%

7. Beschäftigte das Sie einstellende Unternehmen gezielt ehemalige Offiziere?

ja	<input type="checkbox"/> 24,8%	nein	<input type="checkbox"/> 69,3%	Ich weiß nicht.	<input type="checkbox"/> 4,5%	fehlend: 1,3%
----	--------------------------------	------	--------------------------------	-----------------	-------------------------------	---------------

8. Haben Sie sich für Ihren ersten Zivilberuf direkt auf eine Führungsposition beworben?

ja	<input type="checkbox"/> 37,1%	nein	<input type="checkbox"/> 61,3%	fehlend: 1,6%
----	--------------------------------	------	--------------------------------	---------------

9. Kennzeichnen Sie bitte im folgenden Schema Ihre Einstiegsposition und Ihre Position heute.

	Einstiegsposition	heutige Position
1. hierarchische Ebene (z.B. Geschäftsführer/Vorstandsmitglied)	<input type="checkbox"/> 2,9%	<input type="checkbox"/> 17,9%
2. hierarchische Ebene (z.B. Hauptabteilungs-/Bereichsleiter)	<input type="checkbox"/> 2,4%	<input type="checkbox"/> 22,9%
3. hierarchische Ebene (z.B. Abteilungsleiter)	<input type="checkbox"/> 13,6%	<input type="checkbox"/> 23,7%
4. hierarchische Ebene (z.B. Gruppenleiter)	<input type="checkbox"/> 17,1%	<input type="checkbox"/> 17,1%
weitere hierarchische Ebenen (z.B. Sachbearbeiter/Fachreferent)	<input type="checkbox"/> 61,9%	<input type="checkbox"/> 16,8%
	fehlend: 2,1%	1,6%

10. Wie viele Mitarbeiter sind Ihnen heute direkt unterstellt?

Mittelwert: 63,72 Mitarbeiter, davon Mittelwert: 11,32 Hochschulabsolventen
Median: 6 Median: 1

244 Anhang 2: Fragebogen mit Häufigkeitsverteilungen

11. Wie viele Beschäftigte hatte das Unternehmen, in das Sie *eingestiegen* sind, und wie viele hat das, in dem Sie *heute* arbeiten?

	Einstiegs- unternehmen	heutiges Unternehmen		Einstiegs- unternehmen	heutiges Unternehmen
1 - 5	<input type="checkbox"/> 5,9%	<input type="checkbox"/> 7,5%	201 - 500	<input type="checkbox"/> 10,9%	<input type="checkbox"/> 13,6%
6 - 20	<input type="checkbox"/> 4,5%	<input type="checkbox"/> 5,6%	501 - 2000	<input type="checkbox"/> 20,0%	<input type="checkbox"/> 18,7%
21 - 50	<input type="checkbox"/> 4,5%	<input type="checkbox"/> 3,7%	2001 - 5000	<input type="checkbox"/> 10,1%	<input type="checkbox"/> 11,5%
51 - 200	<input type="checkbox"/> 11,5%	<input type="checkbox"/> 7,5%	über 5000	<input type="checkbox"/> 31,5%	<input type="checkbox"/> 30,4%
			fehlend:	1,1%	1,6%

12. Bei wie vielen Unternehmen/Arbeitgebern waren Sie seit Ihrem Ausscheiden aus der Bundeswehr beschäftigt?

Mittelwert: 1,77 Median: 1 fehlend: 0,0%

13. In wie vielen Funktionen/Positionen (ggf. auch innerhalb eines Unternehmens) haben Sie seit Ihrem Ausscheiden aus der Bundeswehr gearbeitet?

Mittelwert: 3,34 Median: 3 fehlend: 0,0%

14. Beschäftigungsort(e) seit dem Ausscheiden aus der Bundeswehr

An wie vielen Beschäftigungsorten waren Sie tätig?

Mittelwert: 2,11 Median: 2 fehlend: 0,0%

Wie oft mussten Sie dabei umziehen? Mittelwert: 0,59 Median: 0 fehlend: 0,0%

Waren Sie im Ausland tätig? ja ☐ 17,6% , für insgesamt Mittelwert: 16,59
Median: 7 Monate.

nein ☐ 81,1%
fehlend: 1,3%

15. Durchlaufen Absolventen öffentlicher Hochschulen Ihres Faches im Regelfall eine andere Laufbahn als die, die für Sie gilt?

ähnliche Laufbahn	<input type="checkbox"/> 58,1%
vorteilhaftere Laufbahn	<input type="checkbox"/> 8,3%
nachteiligere Laufbahn	<input type="checkbox"/> 8,0%
nicht vergleichbare Laufbahn	<input type="checkbox"/> 22,4%
fehlend:	3,2%

16. Haben Absolventen öffentlicher Hochschulen einen zeitlichen Laufbahnvorsprung?

Nein, konnte ich nicht feststellen. ☐ 52,0%

Ja, der zeitliche Vorsprung ist aufzuholen ☐ 32,3% , und das dauert ca. Jahre.

Ja, aber der zeitliche Vorsprung ist nicht aufzuholen. ☐ 12,5% Mittelwert: 3,61
Median: 3
fehlend: 3,2%

17. Inwieweit waren die Inhalte Ihres Studiums bei Ihrer zivilberuflichen Tätigkeit verwertbar?

sehr gut gar nicht
15,2% ----- 36,5% ----- 26,9% ----- 14,9% ----- 4,8% fehlend: 1,6%

II. Weiterbildung und Übergangsmaßnahmen

18. An wie vielen Weiterbildungsmaßnahmen haben Sie während Ihrer Übergangszeit (ca. 2 Jahre vor bis 3 Jahre nach Ihrem Ausscheiden aus der Bundeswehr) teilgenommen?

Berufsberatung/Orientierungsseminar	Mittelwert: 0,97 Median: 1
Sprachen	Mittelwert: 0,47 Median: 0
Technische Themen (z.B. Sachverständiger, Mechatronik)	Mittelwert: 0,58 Median: 0
EDV (z.B. Programmierung, Internet, SAP)	Mittelwert: 1,10 Median: 0
Wirtschaftliche Themen (z.B. Qualitätsmanagement, Marketing, BWL)	Mittelwert: 1,55 Median: 1
Soziale Kompetenz/Methoden (z.B. Rhetorik, Moderation, Kommunikation)	Mittelwert: 1,25 Median: 1

19. Für wie viele Weiterbildungsmaßnahmen haben Sie die jeweiligen Träger in Anspruch genommen?

Berufsförderungsdienst (BFD)	Arbeitsamt	Arbeitgeber	selbstfinanziert
Mittelwert: 3,61 Median: 3	Mittelwert: 0,024 Median: 0	Mittelwert: 1,82 Median: 0	Mittelwert: 0,43 Median: 0

20. Welche Themen wurden dabei behandelt, und wie wurden sie finanziert?

	BFD	Arbeitsamt	Arbeitgeber	selbstfinanziert
Berufsberatung/Orientierungsseminar	<input type="checkbox"/> 64,8%	<input type="checkbox"/> 0,8%	<input type="checkbox"/> 0,8%	<input type="checkbox"/> 1,9%
Sprachen	<input type="checkbox"/> 23,7%	<input type="checkbox"/> 0,0%	<input type="checkbox"/> 7,7%	<input type="checkbox"/> 6,4%
Technische Themen (z.B. Sachverständiger, Mechatronik)	<input type="checkbox"/> 10,9%	<input type="checkbox"/> 0,0%	<input type="checkbox"/> 10,4%	<input type="checkbox"/> 2,9%
EDV (z.B. Programmierung, Internet, SAP)	<input type="checkbox"/> 32,8%	<input type="checkbox"/> 1,6%	<input type="checkbox"/> 17,3%	<input type="checkbox"/> 5,9%
Wirtschaftliche Themen (z.B. Qualitätsmanagement, Marketing, BWL)	<input type="checkbox"/> 49,9%	<input type="checkbox"/> 1,1%	<input type="checkbox"/> 23,2%	<input type="checkbox"/> 10,9%
Soziale Kompetenz/Methoden (z.B. Rhetorik, Moderation, Kommunikation)	<input type="checkbox"/> 32,0%	<input type="checkbox"/> 0,8%	<input type="checkbox"/> 26,1%	<input type="checkbox"/> 5,3%

21. Wie beurteilen Sie die Qualität der Weiterbildungsmaßnahmen, an denen Sie teilgenommen haben?

	sehr gut	sehr schlecht	fehlend:
BFD	18,9% --- 47,5% --- 16,0% --- 2,1% --- 0,8%		14,7%
Arbeitsamt	0,3% --- 1,1% --- 0,8% --- 1,1% --- 0,0%		96,8%
Arbeitgeber	12,0% --- 28,0% --- 5,1% --- 0,3% --- 0,0%		54,7%
selbstfinanziert	5,9% --- 12,8% --- 2,7% --- 1,6% --- 0,0%		77,1%

22. Haben Sie einen weiteren akademischen Abschluss erworben?

nein <input type="checkbox"/> 83,5%	ja <input type="checkbox"/> 16,0%, nämlich:	Abgeschlossenes Aufbaustudium (Diplom) <input type="checkbox"/> 23,3%
		Abgeschlossenes Zweitstudium (Diplom) <input type="checkbox"/> 48,3%
		Internationaler Abschluss (z.B. MBA) <input type="checkbox"/> 15,0%
		Promotion (z.B. Dr./PhD) <input type="checkbox"/> 13,3%
	fehlend: 0,5%	

[vgl. Anhang 4, Abbildung 1]

	sehr prägend	nicht prägend	fehlend:
Zeit der Ausbildung zum Offizier	25,1%—35,7%—18,7%—16,5%—	2,4%	1,6%
Zeit des Studiums	28,8%—42,1%—19,5%—	8,3%—0,3%	1,1%
in der Truppe (nach dem Studium)	49,3%—35,5%—10,4%—	2,9%—1,6%	0,3%

Heer	<input type="checkbox"/> 70,1%	Truppengattung:	} [vgl. Anhang 4, Tabelle 3]
Luftwaffe	<input type="checkbox"/> 24,5%	Dienstbereich:	
Marine	<input type="checkbox"/> 5,3%	Verwendung bei Spätstudieren:	
fehlend:	0,0%		

FH-München **11,7%** Univ.-München **46,4%** Univ.-Hamburg **37,1%** sonstige: **4,8%**
Studienfach: [vgl. Anhang 4, Tabelle 11](#) **fehlend: 0,0%**
Falls Studienwechsler, von welchem Fach gewechselt: **3,7%**
Abschlussnote:
1,00-1,50 ☐ **5,9%** 1,51-2,50 ☐ **50,1%** 2,51-3,50 ☐ **40,3%** 3,51-4,00 ☐ **1,6%**
fehlend: 2,1%

Heer	☐ 68,3%	Truppengattung:	} <u>[vgl. Anhang 4, Tabelle 3]</u>
Luftwaffe	☐ 26,1%	Dienstbereich:	
Marine	☐ 5,3%	Verwendungsbereich:	
fehlend:	0,3%		

Linienverwendung (z.B. Kompaniechef/Zugführer)	60,3%
Stabsverwendung	21,3%
Lehrverwendung	5,3%
mehrere unterschiedliche Verwendungen:	12,2%
fehlend:	0,8%

sehr gut 9,3% 21,1% 24,8% 28,5% 15,7% gar nicht
fehlend: 0,5%

30. Welche der folgenden Kompetenzen konnten Sie im Laufe Ihrer Bundeswehrzeit erwerben?

	in hohem Maß				gar nicht		fehlend:
Kommunikationsfähigkeit	19,2%	50,9%	24,0%	5,1%	0,0%	0,8%	
Entscheidungsbereitschaft	44,0%	47,2%	7,5%	0,3%	0,3%	0,8%	
Teamfähigkeit/Kooperationsfähigkeit	20,5%	50,1%	22,7%	4,8%	0,5%	1,3%	
Selbstdisziplin	33,3%	40,5%	19,2%	4,3%	0,8%	1,9%	
Eigeninitiative	19,7%	39,2%	29,1%	8,8%	1,3%	1,9%	
Durchsetzungsvermögen	30,1%	49,9%	16,0%	2,7%	0,0%	1,3%	
Konzeptionelles/zielgerichtetes Vorgehen	22,4%	49,6%	20,0%	5,1%	0,5%	2,4%	
Führungsfähigkeit/Führungsstil	38,1%	45,3%	12,3%	2,7%	0,3%	1,3%	
Analytische Fähigkeiten	10,4%	38,9%	33,9%	13,3%	2,1%	1,3%	
Engagement/Motivation	12,3%	40,5%	34,1%	9,9%	1,3%	1,9%	
Loyalität	25,6%	37,1%	25,3%	8,0%	2,1%	1,9%	
Organisation/Planung	22,9%	50,9%	19,7%	4,3%	0,3%	1,9%	
Flexibilität	17,3%	34,4%	29,6%	15,2%	2,4%	1,1%	
Wirtschaftliches Denken	2,9%	7,7%	22,4%	41,3%	24,8%	0,8%	
Verantwortungsbewusstsein	35,7%	50,1%	10,4%	1,9%	0,8%	1,1%	
Kreativität	2,9%	17,9%	36,3%	30,9%	10,7%	1,3%	
Zuverlässigkeit	26,1%	51,2%	17,1%	2,9%	1,3%	1,3%	
Technisches Verständnis	13,6%	32,5%	29,9%	17,6%	5,1%	1,3%	
Auftreten	35,7%	46,4%	14,4%	2,4%	0,0%	1,1%	
Menschenkenntnis	35,2%	41,6%	19,5%	2,1%	0,3%	1,3%	
Belastbarkeit	45,9%	39,5%	12,5%	0,8%	0,5%	0,8%	
Selbständiges Arbeiten	20,3%	42,1%	26,4%	8,3%	2,1%	0,8%	

31. Inwieweit war die Möglichkeit, während der Dienstzeit zu studieren, ausschlaggebend für Ihre Entscheidung, sich bei der Bundeswehr zu verpflichten?

Das Studium war der Hauptgrund für meine Verpflichtung.	<input type="checkbox"/> 33,3%
Ohne Studium hätte ich mich für eine kürzere Zeit verpflichtet.	<input type="checkbox"/> 20,0%
Ohne Studium hätte ich mich nicht verpflichtet.	<input type="checkbox"/> 28,8%
Das Studium hat meine Entscheidung nicht beeinflusst.	<input type="checkbox"/> 14,9%
fehlend:	2,9%

32. Wie zufrieden sind Sie rückblickend mit Ihrer Dienstzeit bei der Bundeswehr?

sehr zufrieden	sehr unzufrieden	fehlend: 0,0%
39,5%—45,6%—9,9%—3,7%—1,3%		

33. Wenn Sie wieder vor der Entscheidung stünden, sich bei der Bundeswehr zu verpflichten, wie würden Sie sich verhalten?

Ich würde mich heute für eine längere Dienstzeit verpflichten.	<input type="checkbox"/> 1,6%
Ich würde mich heute wieder für die gleiche Dienstzeit verpflichten.	<input type="checkbox"/> 55,5%
Ich würde heute eine kürzere Verpflichtungsdauer (ohne Studium) wählen.	<input type="checkbox"/> 5,1%
Ich würde heute auf keinen Fall wieder SaZ werden.	<input type="checkbox"/> 14,1%
Ich kann das nicht eindeutig sagen.	<input type="checkbox"/> 23,7%
fehlend:	0,0%

248 Anhang 2: Fragebogen mit Häufigkeitsverteilungen

34. In welchem Ausmaß waren Sie von den folgenden möglichen Problemen ausscheidender Zeitoffiziere betroffen?

	überhaupt nicht betroffen	stark betroffen	fehlend:
Werdegang des SaZ 12 mit Studium im zivilen Bereich kaum bekannt.	28,5% --- 18,7% --- 21,9% --- 20,3% --- 9,9%		0,8%
Bundeswehrspezifische Kenntnisse sind nur zum Teil auf zivile Positionen übertragbar.	13,9% --- 29,9% --- 24,8% --- 20,5% --- 9,6%		1,3%
Kein Einblick in das zivile Berufsleben (d.h. in die für eine Orientierung der eigenen Berufswahlentscheidung wichtigen Strukturen und Prozesse).	11,5% --- 21,3% --- 27,7% --- 28,0% --- 10,1%		1,3%
Unklare berufliche Perspektive.	22,1% --- 27,2% --- 21,1% --- 19,5% --- 8,8%		1,3%
Unzureichende Kenntnisse über eigene Stärken/Schwächen.	33,1% --- 34,7% --- 20,8% --- 7,7% --- 2,4%		1,3%
Kaum Erfahrung bei der Darstellung der eigenen Person (Bewerbersituation).	25,3% --- 32,5% --- 20,8% --- 15,5% --- 4,5%		1,3%
Geringe Möglichkeit der Umsetzung des Studiums während der Dienstzeit.	16,3% --- 18,1% --- 20,3% --- 23,2% --- 20,5%		1,6%
Falsche Vorstellungen über Berufsbild des Offiziers (Vorurteile, Klischees).	17,6% --- 23,5% --- 22,9% --- 25,1% --- 9,3%		1,6%
Trotz Führungserfahrung bei der Bundeswehr kein entsprechender Einsatz im Zivilberuf.	25,6% --- 27,2% --- 18,7% --- 17,6% --- 9,1%		1,9%
Studienabschluss liegt zu lange zurück.	25,9% --- 28,8% --- 19,5% --- 14,9% --- 9,3%		1,6%
Wenig konkrete Informationen über die Vorgehensweise zum Berufseinstieg.	22,1% --- 29,9% --- 27,5% --- 15,2% --- 4,0%		1,3%

35. In welcher Weise wurde Ihr heutiger Umgang mit männlichen/weiblichen *Vorgesetzten* durch Ihre Bundeswehrzeit geprägt?

	sehr positiv geprägt	sehr negativ geprägt	fehlend:
mit männlichen Vorgesetzten	13,3% --- 46,9% --- 34,4% --- 1,6% --- 0,8%		2,9%
mit weiblichen Vorgesetzten	4,8% --- 18,1% --- 53,3% --- 2,4% --- 1,1%		20,3%

36. In welcher Weise wurde Ihr heutiger Umgang mit männlichen/weiblichen *Mitarbeitern* durch Ihre Bundeswehrzeit geprägt?

	sehr positiv geprägt	sehr negativ geprägt	fehlend:
mit männlichen Mitarbeitern	18,4% --- 47,7% --- 29,6% --- 1,3% --- 0,0%		2,9%
mit weiblichen Mitarbeitern	9,3% --- 32,0% --- 47,7% --- 3,7% --- 0,5%		6,7%

37. Wie beurteilen Sie Ihren *bisherigen* Karriereverlauf im Verhältnis zu dem etwa gleichaltriger Absolventen öffentlicher Hochschulen Ihres Faches?

erheblich besser **erheblich schlechter**

8,5% ----- 27,7% ----- 51,7% ----- 7,7% ----- 2,9% **fehlend: 1,3%**

39. Wie gut konnten Sie im Verlauf Ihres Berufsweges Einfluss auf ihr berufliches Umfeld nehmen?
(z.B. selbständig Entscheidungen fällen; Verantwortung für Mitarbeiter, Umsatz oder Budget übernehmen; Veränderungen anstoßen)

40. In welchem Ausmaß fühlten Sie sich im Verlauf Ihres Berufsweges als kompetent?
(z.B. ich weiß, was zu tun ist und wie ich es zu tun habe)

41. Wie empfanden Sie Ihren professionellen Status im Verlauf Ihres Berufsweges?
(z.B. ich bin im beruflichen Umfeld anerkannt, ich kann Anweisungen erteilen, man sucht meinen Rat)

	sehr hoch	-----	sehr niedrig	fehlend:		
zu Beginn der Bundeswehrzeit	0,3%	5,1%	11,2%	28,3%	53,3%	1,9%
als Offizier (nach dem Studium)	3,5%	30,4%	38,9%	20,5%	5,3%	1,3%
gegen Ende der Bundeswehrzeit	40,8%	42,7%	12,0%	2,9%	0,3%	1,3%
zu Beginn Ihrer zivilen Berufslaufbahn	6,1%	21,6%	42,7%	22,7%	5,1%	1,9%
nach etwa 7-8 Jahren						
zivilberuflicher Tätigkeit	30,1%	32,0%	2,9%	0,3%	0,0%	1,4%
nach etwa 15 Jahren						
zivilberuflicher Tätigkeit	21,9%	7,5%	0,3%	0,3%	0,0%	1,9%

250 Anhang 2: Fragebogen mit Häufigkeitsverteilungen

42. Wie zufrieden waren Sie im Verlauf Ihres Berufsweges?

	sehr zufrieden	sehr unzufrieden	fehlend:
zu Beginn der Bundeswehrzeit	9,6% — 22,1% — 46,1% — 14,4% — 6,1%		1,6%
als Offizier (nach dem Studium)	17,1% — 44,5% — 24,8% — 8,0% — 4,3%		1,3%
gegen Ende der Bundeswehrzeit	31,7% — 39,5% — 16,0% — 7,2% — 4,8%		0,8%
zu Beginn Ihrer zivilen Berufslaufbahn	17,9% — 41,6% — 31,7% — 6,7% — 0,8%		1,3%
nach etwa 7-8 Jahren			
zivilberuflicher Tätigkeit	28,0% — 28,3% — 7,5% — 1,1% — 0,3%		1,6%
nach etwa 15 Jahren			
zivilberuflicher Tätigkeit	15,2% — 11,2% — 2,7% — 0,3% — 0,0%		2,5%

43. Hat Ihre familiäre Planung (Freundin/Frau, Kinder) Ihren beruflichen Werdegang beeinflusst?

	gefördert	behindert	fehlend:
zu Beginn der Bundeswehrzeit	5,9% — 9,1% — 64,3% — 5,9% — 2,9%		12,0%
als Offizier (nach dem Studium)	10,1% — 20,0% — 52,3% — 8,5% — 1,9%		7,2%
gegen Ende der Bundeswehrzeit	16,0% — 23,2% — 43,5% — 9,1% — 3,5%		4,8%
zu Beginn Ihrer zivilen Berufslaufbahn	20,3% — 28,5% — 37,3% — 7,2% — 2,1%		4,5%
nach etwa 7-8 Jahren			
zivilberuflicher Tätigkeit	13,9% — 20,8% — 22,4% — 4,8% — 1,6%		3,2%
nach etwa 15 Jahren			
zivilberuflicher Tätigkeit	8,0% — 9,9% — 8,5% — 1,6% — 0,5%		3,3%

44. Wie angemessen empfanden Sie im Verlauf Ihres Berufsweges Ihr Gehalt?

	sehr gut	sehr schlecht	fehlend:
zu Beginn der Bundeswehrzeit	11,7% — 27,5% — 30,9% — 16,8% — 11,7%		1,3%
als Offizier (nach dem Studium)	6,1% — 37,3% — 40,8% — 12,0% — 2,7%		1,1%
gegen Ende der Bundeswehrzeit	6,9% — 36,0% — 35,2% — 16,0% — 4,8%		1,1%
zu Beginn Ihrer zivilen Berufslaufbahn	8,5% — 39,5% — 36,5% — 11,5% — 2,1%		1,9%
nach etwa 7-8 Jahren			
zivilberuflicher Tätigkeit	18,1% — 33,9% — 11,2% — 1,6% — 0,3%		1,6%
nach etwa 15 Jahren			
zivilberuflicher Tätigkeit	12,8% — 14,1% — 2,1% — 0,5% — 0,0%		2,2%

45. Wie hoch war Ihr Bruttojahresgehalt im ersten Jahr Ihrer zivilberuflichen Tätigkeit?

(Grundgehalt plus ungefähre Wert eventueller betrieblicher Zusatzleistungen wie Tantiemen, Dienstwagen, Stock Options oder Altersversorgung)

unter 60.000 DM	<input type="checkbox"/> 13,1%	bis 100.000 DM	<input type="checkbox"/> 10,1%	bis 130.000 DM	<input type="checkbox"/> 0,8%
bis 70.000 DM	<input type="checkbox"/> 27,5%	bis 110.000 DM	<input type="checkbox"/> 3,2%	bis 140.000 DM	<input type="checkbox"/> 0,0%
bis 80.000 DM	<input type="checkbox"/> 24,8%	bis 120.000 DM	<input type="checkbox"/> 2,7%	bis 150.000 DM	<input type="checkbox"/> 0,5%
bis 90.000 DM	<input type="checkbox"/> 15,5%				

mehr als 150.000 DM, bitte Angabe: ca. 0,0%

fehlend: 1,9% Mittelwert: 76.033 Median: 75.000

46. Wie hoch ist Ihr Bruttojahresgehalt heute?

(Grundgehalt plus ungefähre Wert eventueller betrieblicher Zusatzleistungen wie Tantiemen, Dienstwagen, Stock Options oder Altersversorgung)

unter 80.000 DM	<input type="checkbox"/> 3,7%	bis 120.000 DM	<input type="checkbox"/> 9,3%	bis 150.000 DM	<input type="checkbox"/> 8,5%
bis 90.000 DM	<input type="checkbox"/> 4,3%	bis 130.000 DM	<input type="checkbox"/> 6,9%	bis 160.000 DM	<input type="checkbox"/> 4,8%
bis 100.000 DM	<input type="checkbox"/> 8,0%	bis 140.000 DM	<input type="checkbox"/> 8,0%	bis 170.000 DM	<input type="checkbox"/> 5,9%
bis 110.000 DM	<input type="checkbox"/> 7,2%				

mehr als 170.000 DM, bitte Angabe: ca. 31,2%

fehlend: 2,1% Mittelwert: 163.177 Median: 145.000

V. Allgemeine Angaben zu Ihrer Person

47. Wie alt sind Sie?

Mittelwert: 41,77 Median: 42

fehlend: 0,3%

48. Haben Sie vor Ihrer Dienstzeit eine betriebliche Ausbildung abgeschlossen?

nein ☐ 90,7% ja ☐ 8,5%, als: diverse

fehlend: 0,8%

49. Welches ist Ihr Familienstand?

ledig	<input type="checkbox"/> 6,9%
verheiratet/in eheähnlicher Beziehung	<input checked="" type="checkbox"/> 88,5%
geschieden	<input type="checkbox"/> 3,2%
verwitwet	<input type="checkbox"/> 0,5%
geschieden, wiederverheiratet:	0,5%
fehlend:	0,3%

50. Haben Sie Kinder?

nein ☐ 16,8% ja ☒ 82,4% , Anzahl: *Mittelwert: 2,07 Median: 2*

fehlend: 0,8%

51. Haben Sie seit Ihrem Ausscheiden aus der Bundeswehr an Wehrübungen teilgenommen?

nein ☐ 60,3% ja ☐ 39,2% , an: **Mittelwert: 3,67 Median: 2** Wehrübungen

fehlend: 0,5%

52. Wie fühlen Sie sich als ehemaliger Offizier der Bundeswehr *heute* im Zivilleben?

sehr zufrieden 46,1% 41,1% 9,6% 1,3% 0,3% sehr unzufrieden
fehlend: 1,3%

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

**Anhang 3: Zusammenhang zwischen Fragen im Fragebogen
und Untersuchungsschwerpunkten einzelner
Beiträge**

Fragennummer/-inhalt	Beitrag	F	G	H	J	K
1 Ausscheidejahr		X				
23 Dienst Eintrittsjahr		X				
39 Verlauf: Einfluss auf berufliches Umfeld		X				
40 Verlauf: Kompetenzgefühl		X				
41 Verlauf: Empfinden professioneller Status		X				
43 Verlauf: Einfluss der familiären Planung		X				
44 Verlauf: Angemessenheit des Gehaltes		X				
47 Alter		X				
49 Familienstand		X				
50 Kinder		X				
8 erste Bewerbung direkt auf Führungsposition			X			
24 Abschnitte der Bundeswehrzeit besonders prägend			X			
25 TSK/Tätigkeitsbereich während der Offizierausbildung			X			
27 TSK/Tätigkeitsbereich nach dem Studium			X			
28 hauptsächliche Verwendung nach dem Studium			X			
32 rückblickende Zufriedenheit mit der Dienstzeit bei der Bundeswehr			X			
35 Prägung im Umgang mit Vorgesetzten			X			
36 Prägung im Umgang mit Mitarbeitern			X			
42 Verlauf: Zufriedenheit		X	X			
51 Wehrübungen			X			
52 Zufriedenheit als ehemaliger Offizier heute im Zivilleben			X			
18 Anzahl Weiterbildungsmaßnahmen während der Übergangszeit				X		
19 Anzahl Weiterbildungsmaßnahmen beim jeweiligen Träger				X		
20 Themen/Finanzierung der Weiterbildungsmaßnahmen				X		
21 Qualität der erfahrenen Weiterbildungsmaßnahmen				X		
22 weiterer akademischer Abschluss				X		
26 Studienart/-ort/-fach/-wechsler/-note				X		
48 Ausbildung vor der Dienstzeit				X		

(Fortsetzung der Tabelle auf der folgenden Seite)

Fragennummer/Frageninhalt	Beitrag	F	G	H	J	K
2 Bereich erster zivilberuflicher Tätigkeit				X	X	
3 Sektor Einstiegs-/heutige Position					X	
4 Funktionsbereich Einstiegs-/heutige Position					X	
7 gezielte Beschäftigung ehemaliger Offiziere im einstellenden Unternehmen					X	
9 Hierarchie Einstiegs-/heutige Position			X		X	
10 unterstellte Mitarbeiter heute			X		X	
11 Beschäftigte Einstiegsunternehmen/heutiges Unternehmen					X	
12 Anzahl Arbeitgeber seit Ausscheiden					X	
13 Anzahl Funktionen/Positionen seit Ausscheiden					X	
14 Anzahl Beschäftigungsorte/Umzüge/Auslandsverwendungen					X	
45 Bruttojahresgehalt im ersten Jahr zivilberuflicher Tätigkeit			X	X	X	
46 Bruttojahresgehalt heute			X	X	X	
5 Fremdbild-Kompetenzen: vorgefasste Meinungen im Zivilbereich						X
6 ausschlaggebende Qualifikation für erste zivilberufliche Tätigkeit						X
15 Durchlaufen Absolventen öffentlicher Hochschulen Ihres Faches i. d. R. andere Laufbahn?						X
16 Haben Absolventen öffentlicher Hochschulen einen zeitlichen Laufbahnvorsprung?						X
17 Verwertbarkeit der Inhalte des Studiums im Zivilberuf						X
29 Verwertbarkeit der Inhalte des Studiums in der militärischen Tätigkeit						X
30 Selbstbild-Kompetenzen						X
31 Studium ausschlaggebend für Verpflichtung						X
33 erneute Verpflichtungsentscheidung						X
34 mögliche Probleme ausscheidender Offiziere						X
37 bisheriger Karriereverlauf im Verhältnis zu gleichaltrigen Absolventen						X
38 zukünftiger Karriereverlauf im Verhältnis zu gleichaltrigen Absolventen						X

Anhang 4: Abbildungen und Tabellen

Hinweis:

Beim vorgelegten Zahlenwerk können sich Abweichungen zu 100 % aus fehlenden Angaben in gültigen Fragebögen sowie Auf- und Abrundungen ergeben.

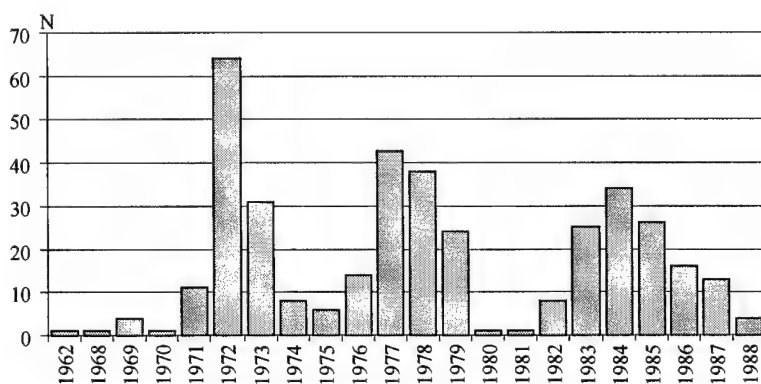


Abb. 1: Verteilung der Eintrittsjahre in die Bundeswehr

Studi-ort	Studi-ang	Studienfach	im Folgen- den ver- wendete Abkürzung	Akademischer Grad
UniBw Hamburg (HH)	universitär	Betriebswirtschaftslehre	BWL	Dipl.-Kfm. Univ.
		Elektrotechnik	ET	Dipl.-Ing. Univ.
		Geschichte	GES	Magister Artium (M. A.)
		Maschinenbau	MB	Dipl.-Ing. Univ.
		Pädagogik	PÄD	Dipl.-Päd. Univ.
		Politikwissenschaften	POL	Dipl.-Pol. Univ.
		Volkswirtschaftslehre	VWL	Dipl.-Volksw. Univ.
		Wirtschaftsingenieurwesen	WING	Dipl.-Wi.-Ing. Univ.
UniBw München (M)	universitär	Bauingenieurwesen	BAU	Dipl.-Ing. Univ.
		Elektrotechnik	ET	Dipl.-Ing. Univ.
		Informatik	INF	Dipl.-Inf. Univ.
		Luft- und Raumfahrttechnik	LRT	Dipl.-Ing. Univ.
		Pädagogik	PÄD	Dipl.-Päd. Univ.
		Sportwissenschaft	SPO	Diplom- Sportwissenschaftler Univ.
		Staats- und Sozialwissenschaften	SOWI	Dipl.-Staatsw. Univ.
		Vermessungswesen	VER	Dipl.-Ing. Univ.
		Wirtschafts- und Organisations- wissenschaften	WOW	Dipl.-Kfm. Univ.
	FH	Betriebswirtschaftslehre	BW-FH	Dipl.-BW. FH
		Elektrotechnik	ET-FH	Dipl.-Ing. FH
		Maschinenbau	MB-FH	Dipl.-Ing. FH

*Tab. 1: Übersicht über das Studienangebot
an den Universitäten der Bundeswehr**

* Seit Oktober 2000 ist in München das Studium der Wirtschaftsinformatik als universitärer Studiengang hinzugekommen. Vgl. als Überblick auch die Broschüre der Bundeswehr zum Studium, BMVg (2000a).

DG	Dat.	Dj	Dm	
Lt	01.10.	4	40	Studium an einer der Universitäten der Bundeswehr
			39	Zugführerpraktikum
			38	
	01.07.		37	
OFR		3	36	Urlaub
			35	PFIFF
	01.04.		34	Offizierlehrgang
			33	Offizierlehrgang
			32	
	01.01.		31	
			30	
			29	PFIFF
	01.10.		28	Offizierlehrgang
			27	
FR		3	26	
	01.07.		25	Urlaub
			24	Offizierlehrgang
	01.04.		23	
			22	
			21	Urlaub
			20	Offizieranwärter-Lehrgang Teil II Ausbildung zum Zugführer Einzelkämpfer-Lehrgang
	01.01.		19	
			18	
	01.10.		17	
Fhj		2	16	Führungspraktikum Gruppenführer in der Allgemeinen Grundausbildung / Spezialgrundausbildung / Urlaub
			15	
	01.07.		14	
			13	Offizieranwärterlehrgang Teil I Ausbildung zum Gruppenführer
			12	
OG	01.04.	1	11	
			10	Kraftfahrausbildung Urlaub
			9	
	01.01.		8	
			7	Anteile der Vollausbildung (Besatzungsausbildung)
Gefr		1	6	
			5	
	01.10.		4	Spezialgrundausbildung
			3	Sicherungs-/Wach-/Dienstpostenausbildung
		1	2	Allgemeine Grundausbildung
	01.07.		1	

Abb. 2: Typische Ausbildung zum Offizier mit Studium
beim Heer* (S. 258)

DG	Dat.	Dj	Dm					
Ausbildungsdauer ja nach Verwendung unterschiedlich								
	01.04.	5	60	Offizier im Versorgungs- dienst	Offizier im Technischen Dienst	Offizier in der Luftwaf- fensiche- rungstruppe	Offizier im Führungs- dienst	Flugabwehr- raketen- offizier
			59					
			58					
			57					
			56					
	01.01.		55	TEFhrLehrg (Offizierausbildung Teil III)				
	01.07.		49					
Lt	01.07.	4						
			37					
OFR	01.01.	3	31	Studium an einer der Universitäten der Bundeswehr				
	01.07.		25					
FR	01.04.		22					
	01.10.	2	16					
Fhj	01.07.		15	Führungspraktikum als Gruppenführer				
		14						
		13						
OG	01.04.	1	12	Offizierlehrgang OA TrD (Offizierausbildung Teil II)				
			11					
	01.01.		10					
			9					
			8					
			7					
			6					
Gefr	01.10.		5					
			4					
			3	Grundausbildung der Offizieranwärter (Offizierausbildung Teil I)				
2								
01.07.	1							

*Abb. 3: Typische Ausbildung zum Offizier mit Studium bei der Luftwaffe**

* Abb. 2 bis 4 in Anlehnung an entsprechende Weisungen der Inspektoren von 1997. Berücksichtigt wurde nur die Laufbahn der Offiziere mit Studium an einer der beiden Universitäten der Bundeswehr ohne Fliegerischen Dienst. Aktuell finden sich ähnliche Schemata in Personalamt der Bundeswehr (o. J., S. 5 ff.).

DG	Dat.	Dj	Dm					
Olt zS	01.07.	7	74		UFld Systemaus- bildung			
			73					
			72					
	01.04.		71	ZFld/SFld/MSFld Systemausbildung				
			70					
			69					
	01.01.	6	68	Einsatzgrundsätze und -verfahren	Führungs- mittel- und Waffen- technik/ System- engineering	System- ausbil- dung		
			67					
			66					
	01.10.		65	Führungsdienst		Schiffs- technik	Praktikum	
			64					
			63					
	01.07.		62	WO-Lehrgang			Marine- sicherung	
			61					
			Urlaub					
	01.04.	5	60	Schadensabwehr				
			59	Grundlagen Logistik				
			58					
	01.01.		57	Führerlehrgang				
			56					
			55	Praktikum Flotte				
01.07.		49						
Lt zS	01.07.	4	37					
OFR zS	01.01.	3	31					
FR zS	01.07.		25	Studium an einer der Universitäten der Bundeswehr				
			22					
			16					
SKad	01.07.	2	15	Offiziergrundlehrgang				
			14					
			13					
OG	01.04.		12	Praktikum Flotte				
			11					
			10					
OG	01.01.	1	9	Offiziergrundlehrgang				
			8					
			7					
Gefr	01.10.		6	Grundpraktikum Technik				
			5					
			4					
	01.07.		3	Seemännische Grundausbildung auf SSS GORCH FOCK				
			2					
			1					

Abb. 4: Typische Ausbildung zum Offizier mit Studium bei der Marine* (S. 258)

	Hauptmann, 28 Jahre, verheiratet, 2 Kinder Bayern	Angestellter, 28 Jahre, verheiratet, 2 Kinder Bayern
Grundgehalt Stufe 4	54.743 DM	-
Familienzuschlag Stufe 3	6.233 DM	-
Allgemeine Stellenzulage	1.566 DM	-
Urlaubsgeld	500 DM	-
Sonderzuwendung	4.697 DM	-
Jahresbruttogehalt 2001	67.738 DM	92.491 DM
Lohnsteuer III/2 ¹	-7.908 DM	-13.895 DM
Solidaritätszuschlag	-94 DM	-546 DM
Kirchensteuer 8%	-350 DM	-794 DM
Krankenversicherung 13,7% / 2	-	-5.364 DM ²
Pflegeversicherung 1,7% / 2	-	-666 DM
Rentenversicherung 19,1% / 2	-	-8.833 DM
Arbeitslosenversicherung 6,5% / 2	-	-3.006 DM
Kindergeld	6.480 DM	6.480 DM
Jahresnettogehalt 2001	65.867 DM	65.867 DM

*Tab. 2: Zeitoffizier der Bundeswehr und Angestellter
in der Privatwirtschaft im Gehältervergleich
- Beispielrechnung*

¹ Die hier genannten Zahlen ergeben sich aus der Summe der durch den Arbeitgeber monatlich einbehaltenen Beträge. Bei Anwendung der Jahrestabellen ergeben sich geringfügige Abweichungen. Gleiches gilt bei der Kirchensteuer und dem Solidaritätszuschlag.

² Der hier genannte Betrag berechnet sich aus der Beitragsbemessungsgrenze in Höhe von DM 78.300. Gleiches gilt bei der Pflegeversicherung.

Teilstreitkraft/Tätigkeitsbereich (TrGtg, DBer, VwdgBer)	vor dem Studium %	nach dem Studium %
Panzertruppe/Panzerjägertruppe	9,1	8,3
Panzergrenadiertruppe	5,6	5,3
Infanterie	4,8	4,5
Artillerietruppe	10,4	9,6
Heeresflugabwehrtruppe	2,1	2,1
Pioniertruppe	5,3	5,3
ABC-Abwehrtruppe	1,6	1,6
Heeresfliegertruppe	2,9	2,7
Nachschubtruppe	8,8	7,2
Instandsetzungstruppe	9,6	10,4
Fernmeldetruppe/ELOKA	6,7	6,7
Feldjägertruppe	0,5	0,3
Fernspähtruppe	0,0	0,8
Panzeraufklärungstruppe	1,3	1,6
weitere/keine Angaben Heer	1,3	1,9
Heer gesamt	70,2	68,3
Flugabwehrraketendienst	3,7	3,7
Führungsdienst	4,0	5,3
Luftwaffensicherungstruppe	1,1	1,1
Technischer Dienst	6,9	7,2
Versorgungsdienst	5,1	6,1
Fliegerischer Dienst	1,3	0,8
weitere/keine Angaben Luftwaffe	2,4	1,9
Luftwaffe gesamt	24,5	26,1
Wachoffizier	0,0	1,9
Schiffstechnischer Offizier	0,5	1,3
Ausbildung	0,0	0,8
Fliegerischer Dienst	0,3	0,8
weitere/keine Angaben Marine	4,5	0,5
Marine gesamt	5,3	5,3

Tab. 3: Häufigkeitsverteilungen für Heer, Luftwaffe und Marine vor und nach dem Studium*

* Alle aufgeführten Tätigkeitsbereiche trafen für die Grundgesamtheit zu. Teilweise wurden sie für die weitere Untersuchung aggregiert. Unter Infanterie werden hier Jäger, Gebirgsjäger und Fallschirmjäger zusammengefasst.

Teilstreitkraft/Tätigkeitsbereich (nach dem Studium) (TrGtg, DBer, VwdgBer)	Verwendung (in % nach dem Studium)				
	keine Angabe	hauptsächlich Linie- verwen- dungen	Stabs- verwen- dungen	Lehr- verwen- dungen	mehrere unterschied- liche Ver- wendungen
Panzertruppe/Panzerjägertruppe		67,7	12,9	3,2	16,1
Panzergrenadiertruppe		80,0	10,0		10,0
Infanterie		88,2	11,8		
Artillerietruppe	2,8	63,9	13,9		19,4
Pioniertruppe		65,0	15,0	5,0	15,0
Nachschubtruppe		74,1	11,1	3,7	11,1
Instandsetzungstruppe		43,6	41,0	2,6	12,8
Fernmeldetruppe/ELOKA		50,0	33,3	12,5	4,2
Heer gesamt	0,4	61,7	21,1	3,5	13,3
Bodengebundene Verteidigung ¹		77,8	5,6		16,7
Führungsdienst	5,0	60,0	20,0		15,0
Technischer Dienst		37,0	25,9	22,2	14,8
Versorgungsdienst		47,8	39,1	8,7	4,3
Luftwaffe gesamt	2,0	53,1	24,5	9,2	11,2
Marine gesamt		80,0	5,0	10,0	5,0
Fliegerischer Dienst ²	6,3	56,3	12,5	12,5	12,5
gesamt	0,8	60,4	21,1	5,3	12,3

Tab. 4: Anteil an Linien-, Stabs- und Lehrverwendungen nach Teilstreitkraft und Tätigkeitsbereich

¹ Flugabwehrraketendienst und Luftwaffensicherungstruppe bilden zusammen die „Kräfte der bodengebundenen Verteidigung“.

² Fliegerischer Dienst fasst Heeresflieger, Luftwaffenpiloten und Marineflieger zusammen. Diese finden aber auch bei den Gesamtzahlen zu den Teilstreitkräften Berücksichtigung.

Verwendung		Einstiegsposition (hierarchische Ebene)				
		Führungspositionen				weitere Ebenen
		1. Ebene	2. Ebene	3. Ebene	4. Ebene	
hauptsächlich Linienverwendungen	% von Verwendung	3,1	1,8	16,6	16,1	62,3
hauptsächlich Stabsverwendungen	% von Verwendung		5,1	5,1	25,6	64,1
hauptsächlich Lehrverwendungen	% von Verwendung			20,0	5,0	75,0
mehrere unterschiedliche Verwendungen	% von Verwendung	7,0	2,3	14,0	16,3	60,5
gesamt	% von Verwendung	3,0	2,5	13,9	17,4	63,2

Tab. 5: Zusammenhang zwischen Verwendung und Einstiegsposition

Teilstreitkraft/Tätigkeitsbereich (TrGtg, DBer, VwdgBer)	Brutto- erstver- dienst	Ein- stiegs- position	Brutto- ver- dienst heute	heutige Position	Zeit im Zivil- leben
Panzertruppe/Panzerjägertruppe	74.502	4,52	171.379	3,10	10,2
Panzerergrenadiertruppe	72.000	4,22	135.789	2,72	10,0
Infanterie	75.588	4,41	142.059	3,06	8,8
Artillerietruppe	71.471	4,51	150.882	2,83	10,4
Pioniertruppe	72.368	4,05	161.750	2,55	14,2
Nachschubtruppe	73.889	4,07	163.462	2,52	11,1
Instandsetzungstruppe	76.795	4,31	138.333	3,21	11,5
Fernmeldetruppe/ELOKA	83.000	4,44	154.600	2,96	8,2
Heer gesamt	75.677	4,33	155.084	2,86	10,6
Bodengebundene Verteidigung ¹	73.333	4,13	190.833	2,61	11,5
Führungsdienst	80.500	4,26	172.250	3,05	11,6
Technischer Dienst	82.407	4,56	143.333	3,48	8,9
Versorgungsdienst	69.545	4,32	216.591	2,73	13,7
Luftwaffe gesamt	76.563	4,36	180.417	3,06	11,5
Marine gesamt	79.000	4,55	185.000	2,85	9,9
Fliegerischer Dienst ²	88.333	4,53	169.375	3,31	10,4
gesamt	76.033	4,35	163.177	2,92	10,8

Tab. 6: *Gehälter und Positionen sowie Zeit im Zivilleben nach Teilstreitkraft/Tätigkeitsbereich – Mittelwerte*

¹ Flugabwehrraketendienst und Luftwaffensicherungstruppe bilden zusammen die „Kräfte der bodengebundenen Verteidigung“.

² Fliegerischer Dienst fasst Heeresflieger, Luftwaffenpiloten und Marineflieger zusammen. Diese finden aber auch bei den Gesamtzahlen zu den Teilstreitkräften Berücksichtigung.

Verwendung	Bruttoersterdienst	Einstiegsposition	Bruttoverdienst heute	heutige Position	Zeit im Zivilleben
hauptsächlich Linienverwendungen	74.189	4,33	172.946	2,80	11,1
hauptsächlich Stabsverwendungen	80.823	4,49	159.810	3,11	11,3
hauptsächlich Lehrverwendungen	83.000	4,55	142.000	3,45	8,5
mehrere unterschiedliche Verwendungen	73.636	4,21	129.545	2,89	9,3
gesamt	76.033	4,35	163.177	2,92	10,8

Tab. 7: Gehälter und Positionen sowie Zeit im Zivilleben nach Verwendung – Mittelwerte

Karriereindex	Teilstreitkraft	Mittelwert	Minimum	Maximum
harter Karriereindex	Heer	2,91	1,23	4,53
	Luftwaffe	2,92	1,00	5,00
	Marine	3,00	1,53	4,18
	gesamt	2,92	1,00	5,00
weicher Karriereindex	Heer	2,33	1,00	5,00
	Luftwaffe	2,29	1,20	3,87
	Marine	2,52	1,12	4,40
	gesamt	2,33	1,00	5,00
Gesamt-karriereindex	Heer	2,92	1,10	5,00
	Luftwaffe	2,86	1,00	4,35
	Marine	3,09	1,91	4,88
	gesamt	2,91	1,00	5,00

Tab. 8: Deskriptive Statistik über Karriereindizes nach Teilstreitkraft

Karriereindex	Tätigkeitsbereich	Mittelwert	Minimum	Maximum
harter Karriereindex	Panzertruppe/Panzerjägertruppe	2,99	2,21	4,00
	Panzerergrenadiertruppe	2,69	1,26	3,65
	Infanterie	2,85	1,87	4,18
	Artillerietruppe	2,97	1,92	4,53
	Pioniertruppe	2,82	1,23	4,20
	Nachschubtruppe	2,92	1,84	4,11
	Instandsetzungstruppe	2,65	1,43	4,32
	Fernmeldetruppe/ELOKA	3,05	1,59	4,14
	Bodengebundene Verteidigung	2,99	1,98	4,06
	Führungsdienst	2,97	1,00	4,77
	Technischer Dienst	2,81	1,37	3,50
	Versorgungsdienst	2,99	1,92	5,00
	Fliegerischer Dienst	2,93	2,40	3,22
weicher Karriereindex	Panzertruppe/Panzerjägertruppe	2,33	1,00	1,76
	Panzerergrenadiertruppe	2,06	1,50	2,79
	Infanterie	2,34	1,26	3,74
	Artillerietruppe	2,27	1,35	1,51
	Pioniertruppe	2,42	1,07	5,00
	Nachschubtruppe	2,45	1,38	4,13
	Instandsetzungstruppe	2,44	1,09	4,44
	Fernmeldetruppe/ELOKA	2,35	1,09	3,83
	Bodengebundene Verteidigung	2,28	1,23	2,98
	Führungsdienst	2,60	1,66	3,87
	Technischer Dienst	2,17	1,33	3,33
	Versorgungsdienst	2,19	1,20	3,22
	Fliegerischer Dienst	2,18	1,38	3,07
Gesamt- karriereindex	Panzertruppe/Panzerjägertruppe	2,97	1,76	4,59
	Panzerergrenadiertruppe	2,56	1,52	3,31
	Infanterie	2,91	1,62	4,97
	Artillerietruppe	2,95	1,51	4,83
	Pioniertruppe	2,95	1,79	5,00
	Nachschubtruppe	3,02	1,74	4,48
	Instandsetzungstruppe	2,79	1,10	4,11
	Fernmeldetruppe/ELOKA	2,98	1,54	4,72
	Bodengebundene Verteidigung	2,89	1,67	3,97
	Führungsdienst	3,12	1,00	4,34
	Technischer Dienst	2,69	1,83	3,91
	Versorgungsdienst	2,84	1,74	4,21
	Fliegerischer Dienst	2,79	2,01	4,12

Tab. 9: Deskriptive Statistik über Karriereindizes
nach Tätigkeitsbereich

Karriereindex	Verwendung	Mittelwert	Minimum	Maximum
harter Karriereindex	hauptsächlich Linienverwendungen	2,97	1,00	5,00
	hauptsächlich Stabsverwendungen	2,80	1,26	4,72
	hauptsächlich Lehrverwendungen	2,86	1,46	4,06
	mehrere unterschiedliche Verwendungen	2,86	1,23	4,77
	gesamt	2,92	1,00	5,00
weicher Karriereindex	hauptsächlich Linienverwendungen	2,36	1,07	5,00
	hauptsächlich Stabsverwendungen	2,40	1,00	4,44
	hauptsächlich Lehrverwendungen	2,24	1,23	3,98
	mehrere unterschiedliche Verwendungen	2,13	1,27	4,53
	gesamt	2,33	1,00	5,00
Gesamt- karriereindex	hauptsächlich Linienverwendungen	2,97	1,00	5,00
	hauptsächlich Stabsverwendungen	2,87	1,10	4,68
	hauptsächlich Lehrverwendungen	2,83	1,91	4,51
	mehrere unterschiedliche Verwendungen	2,72	1,52	4,51
	gesamt	2,91	1,00	5,00

Tab. 10: Deskriptive Statistik über Karriereindizes
nach Verwendung

Studienfach		Universität			Gesamt
		FH-München	Univ.-München	Univ.-Hamburg	
BAUV	% von Studienfach		10,4		10,4
ET	% von Studienfach		7,7	4,9	12,6
INF	% von Studienfach		3,8		3,8
LRT	% von Studienfach		8,8		8,8
MB	% von Studienfach			8,5	8,5
PÄD	% von Studienfach		5,5	8,5	14,0
SOWI	% von Studienfach		0,5		0,5
WOW	% von Studienfach		10,1	14,8	24,9
BW-FH	% von Studienfach	3,8			3,8
ET-FH	% von Studienfach	4,1			4,1
MB-FH	% von Studienfach	3,8			3,8
sonstige Angaben					4,8

*Tab. 11: Verteilung von Studienfach, Studienort und Studiengang**

* Vgl. Tabelle I zu den verwendeten Abkürzungen.

Studienfach, Studiengang und Studienort	Ab- schluss- note	Einstieg		heute		Zeit im Zivilleben
		Brutto- verdienst	Position	Brutto- verdienst	Position	
BAUV	2,57	71.757	4,35	137.895	2,81	11,2
ET	2,38	76.087	4,31	158.043	3,20	11,4
ET-FH	2,27	75.000	4,71	164.000	3,07	12,1
INF	2,21	95.714	4,62	191.071	3,07	9,4
LRT	2,56	81.452	4,66	163.871	3,28	10,4
MB	2,20	76.333	4,71	130.862	3,48	10,2
MB-FH	2,43	82.857	4,57	142.500	3,50	7,7
PÄD	2,22	72.647	4,20	159.118	2,80	10,7
WOW	2,52	74.425	4,26	187.540	2,57	10,5
BW-FH	2,29	68.571	4,23	153.846	2,50	9,6
<i>gesamt</i>	<i>2,38</i>	<i>76.033</i>	<i>4,35</i>	<i>163.177</i>	<i>2,92</i>	<i>10,8</i>

Tab. 12: Abschlussnoten, Gehälter und Positionen sowie Zeit im Zivilleben nach Studium – Mittelwerte

3. Schicht	Ab- schluss- note	Brutto- erstver- dienst	Brutto- verdienst heute	Gehalts- steigerung innerhalb von 4-6 Jahren	Ein- stiegs- posi- tion	heuti- ge Posi- tion
Studienfach						
BAUV	2,67	73.333	105.833	32.500	4,91	3,64
ET	2,21	77.143	121.071	43.928	4,43	3,50
LRT	2,96	88.077	127.692	39.615	4,92	4,15
MB	2,20	76.000	112.778	36.778	4,80	3,90
PÄD	2,00	76.765	137.059	60.294	4,35	3,12
WOW	2,45	75.704	145.741	70.037	4,30	3,11
<i>gesamt</i>	<i>2,35</i>	<i>79.136</i>	<i>128.067</i>	<i>48.931</i>	<i>4,5</i>	<i>3,45</i>

Tab. 13: Abschlussnoten, Gehälter und Positionen nach ausge- suchten Studiengängen – Schicht 3: Mittelwerte

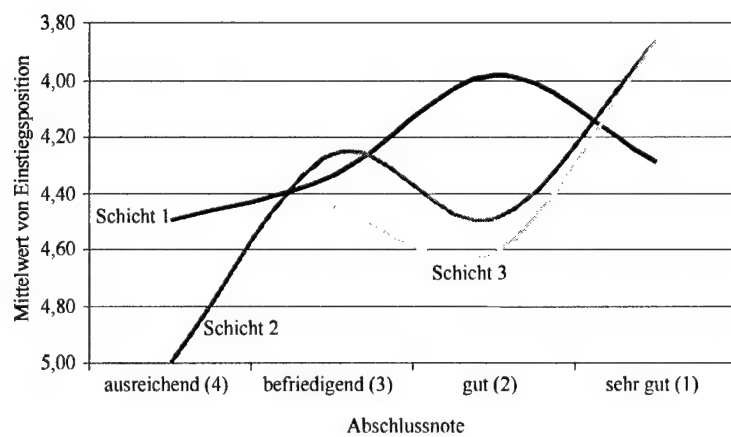


Abb. 5: Zusammenhang zwischen Abschlussnote und Einstiegsposition

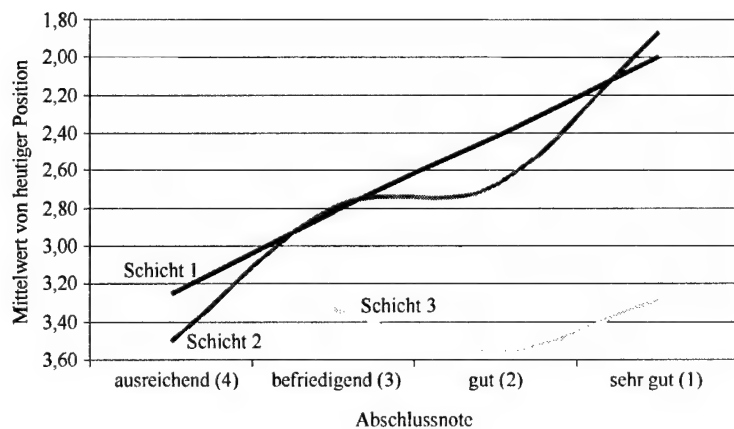


Abb. 6: Zusammenhang zwischen Abschlussnote und heutiger hierarchischer Position

zweiter akademischer Abschluss	Brutto- erstver- dienst	Einstieg- sposition	Bruttover- dienst heute	heutige Position	Zeit im Zivilleben
kein	76.424	4,30	165.424	2,88	11,0
abgeschlossenes Aufbaustudium	75.769	4,62	178.333	3,00	9,6
abgeschlossenes Zweitstudium	68.793	4,55	129.655	3,55	9,6
Internationaler Abschluss	88.333	4,89	177.222	2,78	8,6
Promotion	73.750	4,88	159.375	2,25	12,1
gesamt	76.033	4,35	163.177	2,92	10,8

Tab. 14: Akademische Zusatzqualifikation – Mittelwerte

Studienfach, Studiengang und Studienort	harter Karriere- index	weicher Karriere- index	Gesamt- karriere- index
BAUV	2,85	2,10	2,69
ET	2,85	2,14	2,74
ET-FH	3,16	2,48	3,16
INF	3,02	2,71	3,17
LRT	2,88	2,19	2,75
MB	2,74	2,44	2,84
MB-FH	2,91	2,26	2,89
PÄD	2,85	2,46	3,00
WOW	3,09	2,35	3,07
BW-FH	2,97	2,42	3,09
gesamt	2,92	2,33	2,91

Tab. 15: Deskriptive Statistik über Karriereindizes
nach Studium – Mittelwerte

zweiter akademischer Abschluss	harter Karriere-index	weicher Karriere-index	Gesamt-karriere-index
nein	2,91	2,37	2,94
ja	2,92	2,08	2,76
abgeschlossenes Aufbaustudium	3,14	2,23	3,13
abgeschlossenes Zweitstudium	2,67	2,07	2,55
Internationaler Abschluss	3,30	1,93	2,89
Promotion	3,10	2,10	2,86
gesamt	2,92	2,33	2,91

Tab. 16: Deskriptive Statistik über Karriereindizes
nach zweitem akademischen Abschluss – Mittelwerte

Unternehmensgröße beim Einstieg	heute									% von Einstieg
	1 – 5	6 – 20	21 – 50	51 – 200	201 – 500	501 – 2000	2001 – 5000	> 5000	n bei Einstieg	
1 – 5	11	5			2	1		3	22	50
6 – 20	2	5		2	3	1	4		17	29,4
21 – 50	3		7	1	1	3	1	1	17	41,2
51 – 200	3	4	2	11	9	8	2	4	43	25,6
201 – 500	1	1	1	2	22	8	1	4	40	55
501 – 2000	3	1	1	5	5	38	10	11	74	51,4
2001 – 5000	1	2	1	2	3	3	21	5	38	55,3
> 5000	4	3	2	5	6	8	4	86	118	72,9
n heute	28	21	14	28	51	70	43	114	369	-
% von heute	39,3	23,8	50	39,3	43,1	54,3	48,8	75,4	-	54,5

Tab. 17: Unternehmensgröße bei der ersten zivilberuflichen Tätigkeit und heute – Kreuztabelle

Funktionsbereich	n bei Einstieg	n heute	% von Einstieg	% von heute
Beratung/Training	35	35	54,3	54,3
EDV	25	24	72	75
Finanzwesen, Controlling	21	26	57,2	46,2
Forschung und Entwicklung	13	14	69,2	64,3
Lehre	7	4	28,6	50
Logistik	35	35	68,6	68,6
Marketing, Vertrieb	62	69	74,2	66,7
Personalwesen	25	25	76	76
Produktion, Produktionsplanung	34	36	61,8	58,3
Unternehmensplanung	8	10	37,5	30
sonstige	90	77	64,4	75,3
gesamt	355		65,1	

Tab. 18: Funktionstreue und Veränderungen in der Zusammensetzung des Anteils an Zeitoffizieren mit Studium*

* Die Zahlen ergeben sich analog zu den Zahlen der letzten beiden Zeilen bzw. Spalten von Tabelle 17. Die Differenz zwischen ‚% von Einstieg‘ und ‚% von heute‘ lässt Aussagen über Höhe und Richtung der Fluktuation im jeweiligen Funktionsbereich zu.

Branche	n bei Einstieg	n heute	% von Einstieg	% von heute
Schulen/Hochschulen	7	3	28,6	66,7
Allgemeine Verwaltung	30	25	80	96
sonstiger öffentlicher Sektor	14	14	78,6	78,6
sonstiger primärer Sektor	1	1	100	100
Bauwirtschaft	24	22	87,5	95,5
Chemie/Pharmazie	11	10	54,5	60
Elektrotechnik/Computerindustrie	33	26	63,6	80,8
Energieversorgung/Wasserwirtschaft	6	5	66,7	80
Lebensmittelindustrie	5	4	60	75
Luft- und Raumfahrt/Wehrtechnik	33	32	72,7	75
Metallindustrie	49	48	75,5	77,1
sonstiger sekundärer Sektor	20	19	70	73,7
Banken/Finanzen/Versicherungen	30	29	73,3	75,9
Groß- und Einzelhandel	20	12	50	83,3
EDV-Dienstleistungen	21	19	57,1	63,2
Information/Nachrichtenübermittlung	12	15	91,7	73,3
Beratung/Training/Weiterbildung	27	37	77,8	56,8
Verkehr/Logistik	17	24	88,2	62,5
sonstiger tertiärer Sektor	6	21	100	28,6
gesamt	366		75,4	

*Tab. 19: Branchentreue und Veränderungen in der Zusammensetzung des Anteils an Zeitoffizieren mit Studium **

* Die Zahlen ergeben sich analog zu den Zahlen der letzten beiden Zeilen bzw. Spalten von Tabelle 17. Die Differenz zwischen ‚% von Einstieg‘ und ‚% von heute‘ lässt Aussagen über Höhe und Richtung der Fluktuation in der jeweiligen Branche zu.

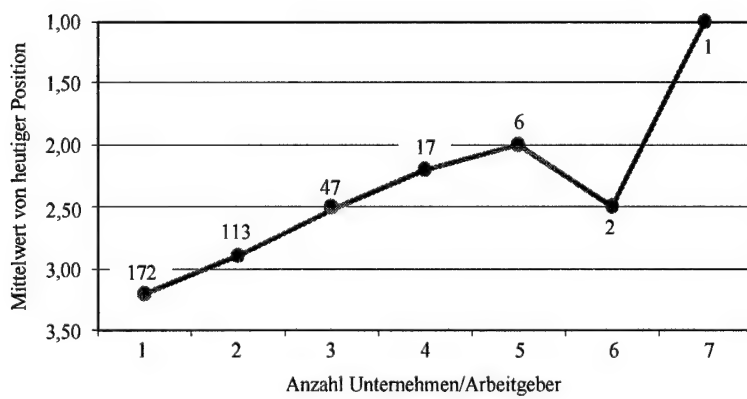


Abb. 7: Zusammenhang zwischen Anzahl der Unternehmen/Arbeitgeber und hierarchischem Aufstieg

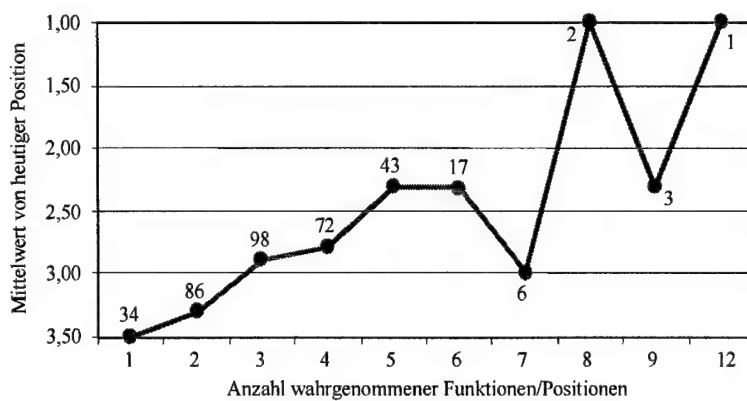


Abb. 8: Zusammenhang zwischen Anzahl wahrgenommener Funktionen/Positionen und hierarchischem Aufstieg

Branche/Sektor	Einstieg			heute		
	Brutto- erstver- dienst	Posi- tion	Zeit im Ziville- ben	Brutto- verdienst	Posi- tion	Zeit im Ziville- ben
Allgemeine Verwaltung	66.667	4,60	11,1	103.400	3,64	11,7
Summe öffentlicher Sektor	68.654	4,48	10,9	105.233	3,65	11,5
Bauwirtschaft	77.174	4,09	11,3	143.636	2,45	11,1
Elektrotechnik/Computerindustrie	75.606	4,30	12,5	202.500	2,92	13,0
Luft- und Raumfahrt/ Wehrtechnik	83.750	4,58	11,2	166.935	3,31	10,6
Metallindustrie	74.167	4,35	11,6	160.213	2,98	10,5
Summe sekundärer Sektor	76.751	4,32	11,6	170.036	2,84	11,2
Banken/Finanzen/Versicherungen	77.258	4,57	10,4	176.000	3,18	10,3
EDV-Dienstleistungen	84.524	4,75	8,7	195.263	2,89	9,3
Beratung/Training/Weiterbildung	76.111	4,31	9,2	139.722	2,68	9,5
Verkehr/Logistik	81.250	4,06	11,1	156.429	2,96	11,3
Summe tertiärer Sektor	77.857	4,33	9,7	171.613	2,76	9,9
gesamt	76.033	4,35	10,8	163.177	2,92	10,8

Tab. 20: Gehälter und Positionen sowie Zeit im Zivilleben nach Branchen – Mittelwerte*

* Es wurden nur die Branchen mit mehr als 15 Fällen aufgenommen. Die Summen der einzelnen Sektoren beziehen sich auf alle Branchen dieser Sektoren.

Funktionsbereich	Einstieg			heute		
	Brutto- erstver- dienst	Position	Zeit im Ziville- ben	Brutto- ver- dienst	Position	Zeit im Ziville- ben
Beratung/Training	80.263	4,58	9,1	143.714	3,18	9,0
EDV	79.800	4,58	10,6	179.565	3,25	11,0
Finanzwesen, Controlling	64.524	4,62	10,9	140.240	3,44	10,1
Logistik	78.714	4,00	11,5	166.176	2,89	10,9
Marketing, Vertrieb	78.846	4,18	10,9	183.382	2,75	10,2
Personalwesen	72.308	4,15	10,8	199.808	2,46	11,6
Produktion, Produktionsplanung	72.353	4,26	13,3	163.750	2,72	12,6
gesamt	76.033	4,35	10,8	163.177	2,92	10,8

Tab. 21: Gehälter und Positionen sowie Zeit im Zivilleben
nach Funktionsbereichen* – Mittelwerte

* Es wurden nur die Funktionsbereiche mit mehr als 15 Fällen aufgenommen.
Die Summe „gesamt“ bezieht sich wieder auf alle gültigen Angaben.

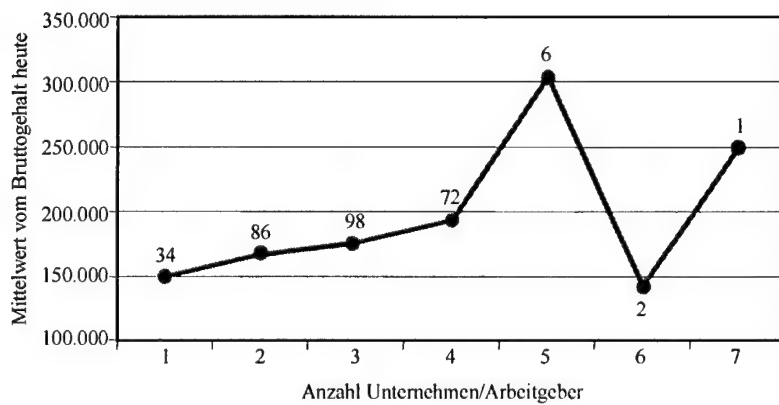


Abb. 9: Anzahl Unternehmen/Arbeitgeber und Bruttojahresgehalt heute

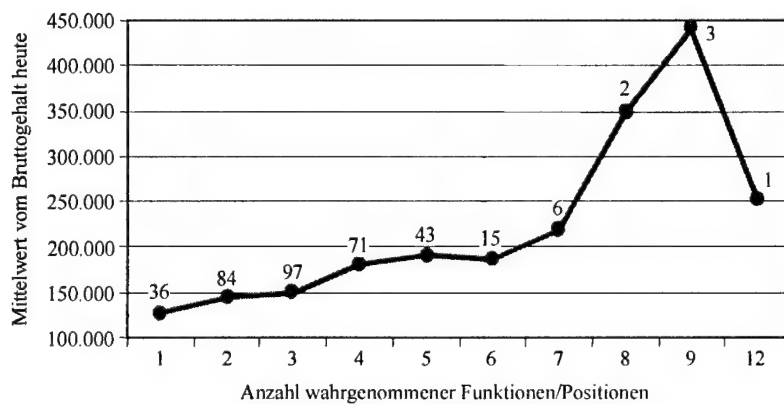


Abb. 10: Anzahl wahrgenommener Funktionen/Positionen und Bruttojahresgehalt heute

Funktionsbereiche heute	harter Karriereindex	weicher Karriereindex	Gesamt- karriereindex
Beratung/Training	2,85	2,44	2,95
EDV	2,98	2,43	2,98
Finanzwesen, Controlling	2,70	2,09	2,57
Logistik	2,80	2,50	2,95
Marketing, Vertrieb	3,08	2,28	2,99
Personalwesen	3,25	2,25	3,13
Produktion, Produktionsplanung	2,93	2,17	2,85
<i>gesamt</i>	<i>2,92</i>	<i>2,33</i>	<i>2,91</i>

Tab. 22: Deskriptive Statistik über Karriereindizes
nach Funktionsbereichen – Mittelwerte

Betroffenheit mögliches Problem	gesamt	Schicht 1	Schicht 2	Schicht 3
Werdegang des SaZ 12 mit Studium im zivilen Bereich kaum bekannt.	2,65	2,94	2,43	2,63
Bundeswehrspezifische Kenntnisse sind nur zum Teil auf zivile Positionen übertragbar.	2,83	2,80	2,78	2,90
Kein Einblick in das zivile Berufsleben (d. h. in die für eine Orientierung der eigenen Berufswahlentscheidung wichtigen Strukturen und Prozesse).	3,06	2,95	3,09	3,11
Unklare berufliche Perspektive.	2,67	2,71	2,68	2,62
Unzureichende Kenntnisse über eigene Stärken/Schwächen.	2,10	2,26	2,00	2,06
Kaum Erfahrung bei der Darstellung der eigenen Person (Bewerbersituation).	2,40	2,55	2,39	2,28
Geringe Möglichkeit der Umsetzung des Studiums während der Dienstzeit.	3,15	3,10	3,20	3,15
Falsche Vorstellungen über Berufsbild des Offiziers (Vorurteile, Klischees).	2,86	2,66	2,95	2,94
Trotz Führungserfahrung bei der Bundeswehr kein entsprechender Einsatz im Zivilberuf.	2,57	2,40	2,50	2,78
Studienabschluss liegt zu lange zurück.	2,52	2,58	2,73	2,24
Wenig konkrete Informationen über die Vorgehensweise zum Berufseinstieg.	2,48	2,66	2,45	2,35

*Tab. 23: Mögliche Probleme ausscheidender Zeittoffiziere
– Mittelwerte*

Kompetenz	gesamt	Schicht 1	Schicht 2	Schicht 3
Kommunikationsfähigkeit	2,66	2,46	2,80	2,71
Entscheidungsbereitschaft	1,77	1,76	1,71	1,83
Teamfähigkeit/Kooperationsfähigkeit	2,90	2,75	2,90	3,05
Selbstdisziplin	1,79	1,84	1,77	1,75
Eigeninitiative	2,37	2,22	2,41	2,48
Durchsetzungsvermögen	1,73	1,64	1,63	1,91
Konzeptionelles/zielgerichtetes Vorgehen	2,15	2,19	2,11	2,15
Führungsfähigkeit/Führungsstil	2,37	2,14	2,45	2,50
Analytische Fähigkeiten	2,54	2,48	2,55	2,58
Engagement/Motivation	2,19	2,08	2,28	2,21
Loyalität	1,75	1,66	1,70	1,90
Organisation/Planung	2,05	2,04	2,03	2,09
Flexibilität	2,89	2,81	2,90	2,94
Wirtschaftliches Denken	3,66	3,51	3,67	3,78
Verantwortungsbewusstsein	1,86	1,78	1,85	1,94
Kreativität	3,43	3,25	3,57	3,45
Zuverlässigkeit	1,71	1,67	1,73	1,74
Technisches Verständnis	2,55	2,38	2,67	2,60
Auftreten	2,03	1,93	2,02	2,14
Menschenkenntnis	2,37	2,19	2,37	2,54
Belastbarkeit	1,74	1,63	1,72	1,86
Selbständiges Arbeiten	2,52	2,50	2,53	2,53

Tab. 24: Selbstzugeschriebene Kompetenzen – Mittelwerte

fremd- zuge- schrieben	gesamt	Schicht 1	Schicht 2	Schicht 3
Kompetenz				
Kommunikationsfähigkeit	2,16	2,17	2,22	2,09
Entscheidungsbereitschaft	1,64	1,70	1,58	1,66
Teamfähigkeit/Kooperationsfähigkeit	2,14	2,22	2,07	2,14
Selbstdisziplin	1,96	1,91	1,95	2,02
Eigeninitiative	2,32	2,17	2,38	2,39
Durchsetzungsvermögen	1,91	1,90	1,99	1,85
Konzeptionelles/zielgerichtetes Vorgehen	2,10	2,13	2,16	2,02
Führungsfähigkeit/Führungsstil	1,80	1,79	1,86	1,74
Analytische Fähigkeiten	2,58	2,65	2,57	2,52
Engagement/Motivation	2,47	2,39	2,50	2,52
Loyalität	2,22	2,04	2,24	2,36
Organisation/Planung	2,05	2,03	2,03	2,09
Flexibilität	2,51	2,49	2,57	2,46
Wirtschaftliches Denken	3,78	3,58	3,84	3,89
Verantwortungsbewusstsein	1,81	1,77	1,88	1,77
Kreativität	3,29	3,18	3,34	3,35
Zuverlässigkeit	2,01	1,92	2,11	2,00
Technisches Verständnis	2,68	2,54	2,70	2,77
Auftreten	1,84	1,88	1,90	1,74
Menschenkenntnis	1,89	1,90	1,84	1,94
Belastbarkeit	1,69	1,70	1,61	1,78
Selbständiges Arbeiten	2,30	2,36	2,28	2,27

Tab. 25: Fremd zugeschriebene Kompetenzen – Mittelwerte

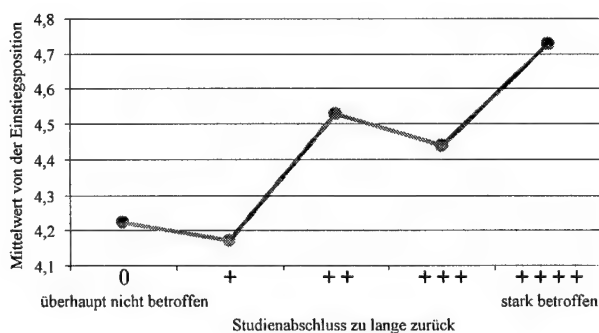


Abb. 11: Zusammenhang zwischen dem Problemempfinden eines zu lange zurückliegenden Studiums und hierarchischer Einstiegsposition

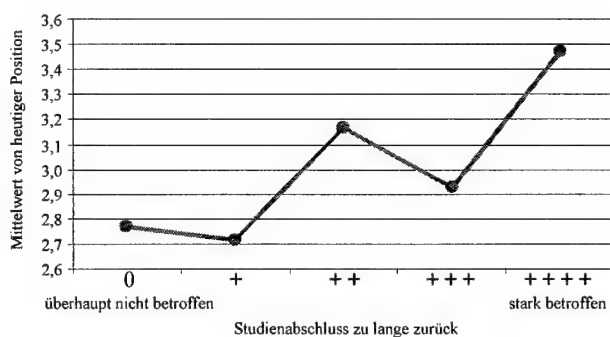


Abb. 12: Zusammenhang zwischen dem Problemempfinden eines zu lange zurückliegenden Studiums und der heutigen hierarchischen Position¹

¹ Abbildungen 11 und 12 führen außerdem den in Beitrag J festgestellten Zusammenhang zwischen Einstiegs- und heutiger Position noch einmal vor Augen. Dabei könnten die relativen Ausreißer bei den Bewertungen „+“ und „+++“ in diesem Fall auf ein Antwortverhalten der ehemaligen Zeitoffiziere mit Studium zurückzuführen sein, dass nicht zu Extremen neigt.

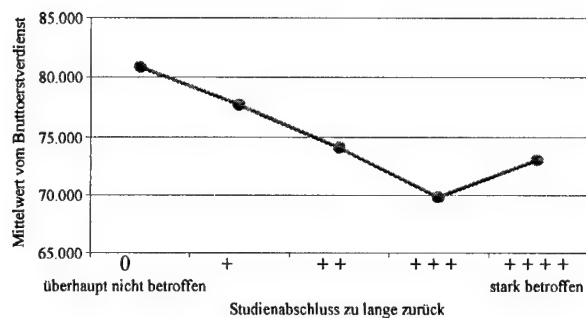


Abb. 13: Zusammenhang zwischen dem Problemempfinden eines zu lange zurückliegenden Studiums und dem Bruttojahresgehalt im ersten Jahr der zivilberuflichen Tätigkeit

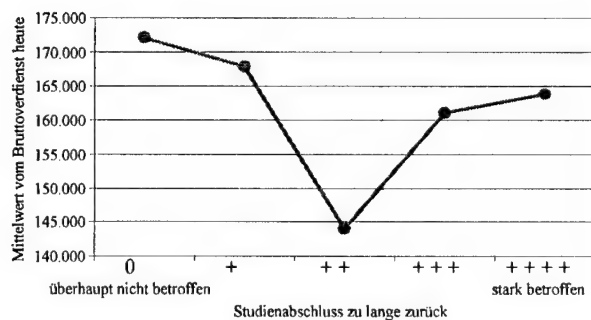


Abb. 14: Zusammenhang zwischen dem Problemempfinden eines zu lange zurückliegenden Studiums und dem Bruttojahresgehalt heute

	bisheriger Karriereverlauf	erheblich besser	besser	gleich	schlechter	erheblich schlechter
Schicht 1	% von Schicht- zugehörigkeit	9,9	20,7	54,1	12,6	2,7
Schicht 2	% von Schicht- zugehörigkeit	10,8	47,7	29,2	10,0	2,3
Schicht 3	% von Schicht- zugehörigkeit	8,1	33,3	42,3	13,0	3,3
gesamt	% von Schicht- zugehörigkeit	9,4	34,2	41,8	11,9	2,7

Tab. 26: Bisheriger Karriereverlauf im Verhältnis zu
gleichaltrigen Absolventen ziviler Hochschulen

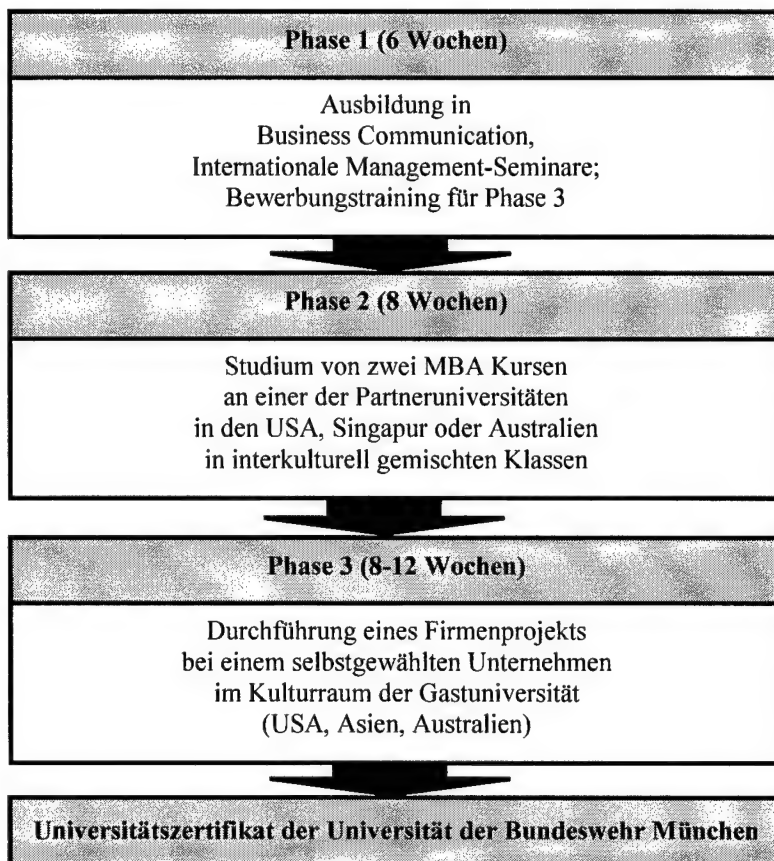
	zukünftige Karrierechancen	erheblich besser	besser	gleich	schlechter	erheblich schlechter
Schicht 1	% von Schicht- zugehörigkeit	7,2	17,1	59,5	10,8	5,4
Schicht 2	% von Schicht- zugehörigkeit	7,8	29,5	54,3	6,2	2,3
Schicht 3	% von Schicht- zugehörigkeit	11,4	38,2	41,5	7,3	1,6
gesamt	% von Schicht- zugehörigkeit	8,6	28,1	52,4	7,8	3,0

Tab. 27: Zukünftige Karrierechancen im Verhältnis zu
gleichaltrigen Absolventen ziviler Hochschulen

nochmalige Verpflichtungsentscheidung		längere Dienstzeit	gleiche Dienstzeit	kürzere Dienstzeit ohne Studium	auf keinen Fall wieder	nicht eindeutig zu sagen
Schicht 1	% von Schichtzugehörigkeit	0,9	57,1	7,1	13,4	21,4
Schicht 2	% von Schichtzugehörigkeit	1,5	53,4	4,6	11,5	29,0
Schicht 3	% von Schichtzugehörigkeit	2,4	55,2	4,0	17,6	20,8
<i>gesamt</i>	% von Schichtzugehörigkeit	<i>1,6</i>	<i>55,5</i>	<i>5,1</i>	<i>14,1</i>	<i>23,7</i>

Tab. 28: Nochmalige Verpflichtungsentscheidung nach Schichten

Internationales Management-Programm (IMP)



Zielgruppe:

(Fach-)Hochschulabsolventen aller Fachrichtungen, Young Professionals, Führungskräftenachwuchs mit guten englischen Sprachkenntnissen

Kosten z. Zt.: € 4.100 + US\$ 2.800

Zusätzlich kommen Kosten für Flüge, Unterbringung und Lebenshaltung hinzu.

Abb. 15: Überblick über das IMP-Programm der gfw

Fernstudium zum
European Executive Master of Business Administration
 oder
Master of Business Administration in Project Management

European Executive MBA/MBA in Project Management als Fernstudium mit Wochenendworkshops				
Part 1 8-12 Monate	Part 2 9-12 Monate		Part 3 15-24 Monate	
Foundations of Management	Managing Markets		Business Transformation and Strategic Direction	
Managing People	Managing Perfor- mance	PM: Project Manage- ment	Elective	PM: Managing Projects
Managing Information	Managing Financial Resources		Dissertation (Abschlußarbeit)	
Exam Part 1	Exam Part 2		Exam Part 3	
Certificate in Management	Diploma in Management		MBA/MBA in PM	

Zielgruppe:

Berufserfahrener (mindestens drei Jahre) Führungskräftenachwuchs und Senior Manager aller Fachrichtungen mit guten englischen Sprachkenntnissen.

Kosten z. Zt.: insgesamt € 18.400 (Part 1 € 7.100; Part 2 € 5.300; Part 3 € 6.000), zahlbar gemäß Studienfortschritt.

Abb. 16: Überblick über das MBA-Programm der gfw

Anhang 5: Begriffsglossar

Berufsförderungsdienst (BFD): Dienstleistungsinstitution der Bundeswehr, welche die bessere Eingliederung von Zeit- und Berufssoldaten in das zivile Erwerbsleben unterstützt. Unterstützungsleistungen werden in Form von Weiterbildungsangeboten, finanziellen Übergangshilfen, Beratungsgesprächen, Eingliederungshilfen in den öffentlichen Dienst, Erstattung von Bewerbungskosten sowie einer Stellenbörse angeboten.

Branche: Wettbewerbsrelevanter Marktbereich, in dem Unternehmen Ähnlichkeiten zugeschrieben werden. Beispiele: Metallindustrie, Luft- und Raumfahrt/Wehrtechnik.

Erwerbsbiographie: Die vom Einzelnen erzählte Geschichte seines beruflich-professionellen Werdeganges.

Führungsverantwortung: Führungsverantwortung bedeutet die Wahrnehmung von Funktionen, die aktiv mit der Steuerung der Realisation von Organisationszielen verbunden sind, formal verfasst wurden und auf die Beeinflussung von individuellem und Gruppenhandeln gerichtet ist.

Funktionsbereich: Unter Funktionsbereich ist die konkrete fachliche Beschäftigung in der Organisation/im Unternehmen zu verstehen. Beispiele: Unternehmensplanung, Logistik, Marketing/Vertrieb.

Individualisierung: Vorstellung, dass gesellschaftliche Bezüge weniger durch traditionelle Bindungen (z. B. Stand, Beruf, Familie) geprägt werden, sondern dass wirtschaftliche und soziale Beziehungen durch das Individuum dauernd neu definiert und als stimmige Inszenierung aktualisiert werden. Hier: angewandt auf die festgeschriebene Individualisierung der ehemaligen Zeitoffiziere aus der Bundeswehr.

Innere Führung: Führungssystem der Bundeswehr, welches die optimale Verbindung von militärischer Effizienz und weitestgehender Berücksichtigung individueller Rechte bezweckt. Die Mitarbeiterführung in der Bundeswehr basiert auf

- dem Auftragsprinzip, welches Handlungs- und Entscheidungsspielräume bei der Erfüllung empfangener Aufträge zulässt,
- Mitwirkungs- bzw. Beteiligungsrechten des Soldaten an Entscheidungen sowie einem kooperativen Führungsstil,
- der Pflicht zur Sinnvermittlung erteilter Aufträge und
- der unbedingten Pflicht zur Wahrung der im Grundgesetz verbrieften Rechte des Einzelnen.

Institutionalisierung: Vorstellung, dass der Einzelne in seinem Handeln stark durch gesellschaftlich tradierte Routinen geprägt ist, wodurch eine Gleichförmigkeit in der Handlungserwartung erzeugt wird (z. B. Geld, Ehe, Offiziere). Hier: insbesondere in Bezug auf die Gleichförmigkeit der Offizierausbildung und des Studiums angewandt, die in hohem Maße vereinheitlicht sind.

Karriere: Karriere ist die individuelle Empfindung eines Teils der eigenen Biographie im Nachhinein, die sich nicht nur nach dem Einkommen bestimmt, sondern auch nach Wirkmöglichkeiten im beruflichen Umfeld, nach Zufriedenheit, Status und Kompetenz zu verschiedenen Zeiten des beruflichen Lebens.

Karriereindex: Diskrete Zahl zwischen 1 und 5. Durch sie werden die statistisch zusammengefassten und aufbereiteten, karriererelevanten Daten der Erhebung dargestellt, so dass jedem Befragten eine individuelle und vergleichbare Karriereindexzahl zugeordnet werden konnte. Es wird, je nach berücksichtigten Merkmalen, zwischen weichem, hartem und Gesamt-Karriereindex unterschieden. Für den weichen Karriereindex wurden mit unterschiedlicher Gewichtung der berufliche Ein-

fluss, die fachliche Kompetenz, der professionelle Status, die Zufriedenheit und die Angemessenheit des Gehaltes zu verschiedenen Zeitpunkten der militärischen und zivilberuflichen Laufbahn berücksichtigt. Beim harten Karriereindex flossen die Merkmale Gehalt und relative Position (Hierarchieebene im Verhältnis zur Gesamtmitarbeiterzahl) innerhalb des Unternehmens zu gleichen Anteilen ein. Der Gesamt- Karriereindex generiert sich zu gleichen Teilen aus den beiden oben genannten Indizes.

Outplacementmaßnahmen: Bezeichnung für Maßnahmen der Personalentwicklung, die einem Mitarbeiter die Loslösung von einer Organisation bzw. den Einstieg in andere Organisationen erleichtern sollen und von der Organisation, die der Mitarbeiter verlässt, initiiert und finanziert werden.

Personalverantwortung: Enger gefasste Form der Führungsverantwortung (s. a. dort), bei der durch Interaktion das Verhalten direkt unterstellten Personals im Hinblick auf die Organisationsziele beeinflusst und mit Hilfe formaler Sanktionsmöglichkeiten (z. B. Beurteilungen) gesteuert wird.

Position: Hat in der vorliegenden Untersuchung eine Doppelbedeutung: Gemäß Frage 4 wurde mit diesem Begriff der Funktionsbereich erfragt. In Frage 9 wird damit die hierarchische Ebene im Unternehmen bzw. der Organisation bezeichnet. Letztere Verwendung des Begriffes hat für die Untersuchung Vorrang.

Tätigkeitsbereich: Bereich der militärischen Funktion, beim Heer Truppengattung, bei der Luftwaffe Dienstbereich und bei der Marine Verwendung genannt. Darüber hinaus konkrete Beschreibung des Waffensystems bzw. der wahrgenommenen Teilaufgabe im System der Streitkräfte. Beispiele: Panzertruppe, Feldjägertruppe, Fliegerischer Dienst.

Teilstreitkraft: Oberste Organisationseinheit der militärischen Gliederung der Bundeswehr: Heer, Luftwaffe, Marine (außerdem Sanitätsdienst und inzwischen ergänzt um Streitkräftebasis).

Trimesterstudium: Studiensystem, in Deutschland ausschließlich an den Universitäten der Bundeswehr praktiziert. Die Stoffinhalte eines zivilen Studiensemesters werden im dreimonatigen Trimester vermittelt, so dass das Trimesterstudium in weniger als drei Viertel der zivilen Studienzeit absolviert werden kann.

Verwendung: Konkret bekleidete Aufgabe im Tätigkeitsbereich. Wichtigste Ausprägungen sind Linien-, Stabs- und Lehrverwendungen.

Volkswirtschaftlicher Sektor: Marktsegmente, die sich aus Branchen zusammensetzen und in Deutschland gemäß Frage 3 des Fragebogens strukturiert sind.

Anhang 6: Kommentare zum Fragebogen

Beim Rücklauf der ausgefüllten Fragebögen bekamen wir neben den Eintragungen in die vorgesehenen Felder zahlreiches Feedback in Form von Randbemerkungen und beigelegten Briefen, die es uns Wert erschienen, diesen einen extra Anhang zu widmen. Die interessantesten Kommentare werden chronologisch an der „Fundstelle“ im Fragebogen aufgeführt.

- 1 Anschreiben/Fragebogenende
- 2 Zivilberufliche Tätigkeit
- 3 Bundeswehrzeit
- 4 Verlauf der Karriere
- 5 Allgemeine Angaben zu Ihrer Person

1 Anschreiben/Fragebogenende

Sehr oft wurde auf dem Fragebogen vermerkt, dass die Befragten die Karriereanalyse sehr gut finden, was auch der hohe Rücklauf der Umfrage bestätigt. Im folgenden seien beispielhaft drei Kommentare angeführt, die in dieser Form häufig zu finden waren:

„Finde ich gut, dass Sie so etwas machen!!!“

„Gute Idee, bin auf das Ergebnis gespannt. Viel Erfolg!“

„Guten Wirkungsgrad und Erfolg bei der Auswertung ...“

Ein Kommentar, der sehr viel Spaß gemacht hat und das Arbeiten der Projektgruppe kurzzeitig lähmte:

*„Sehr geehrte Damen und Herren,
ich habe nur die Teile des Fragebogens ausgefüllt, die sich
auf die Zeit vor dem Berufseintritt beziehen. Zu diesem Be-
rufseintritt bin ich nicht mehr gekommen, da meine Frau zu
diesem Zeitpunkt ein Berufsangebot bekam, dass ich so nie
hätte bekommen können. Ich bin daher seit meinem Dienst-
zeitende Hausmann. Ich hoffe sie können den Fragebogen
trotzdem verwenden.“*

Dass ein „typischer“ Karriereverlauf kaum aussagekräftig ist,
zeigen die nächsten beiden Beiträge:

*„Ihnen werden manche Fragen etwas sprunghaft vorkom-
men. Die Auflösung: Ausscheiden Ende 1995; Referendar-
zeit bis 02.XXXX; Angestellter (ähnlich Praktikum) bis
08.XXXX; Selbständig als öffentlich bestellter Vermes-
sungsingenieur seit 01.09.XXXX.“*

*„Sehr geehrter Herr Prof. Dr. Marr,
ich freue mich sehr über das rege Interesse am beruflichen
Werdegang ausscheidender Offiziere mit Studium.*

*Bereits des öfteren erhielt ich Post von den UniBw mit Wei-
terbildungs-, Info- und Informationsaustauschanliegen. Die-
ses finde ich vorbildlich und bestärkt mich in dem Gefühl,
als studierender Offizier privilegiert gewesen zu sein. Weiter
so; Ihre und andere Bemühungen ähnlicher Art werden ihr
Ziel nicht verfehlen!*

*Leider muss ich befürchten, dass mein Fragebogen nicht
verwertbar sein wird: Als seit DZE Selbständiger stelle ich
für den Fragenaufbau die falsche Klientel dar, da außer in
den ersten Fragen keine adäquaten Antwortmöglichkeiten
bestehen; zumindest sehr oft. Andererseits bin ich mir be-*

wusst, dass mein Werdegang nicht als typisch oder allgemein verwertbar angesehen werden kann.

Bemerkung am Rande: Alle Ausscheider meines OAJ (54) stehen sehr gut da. Die, mit denen ich noch Kontakt habe, haben spätestens drei bis vier Jahre nach DZE die 100.000 DM-Hürde genommen. Keiner ging in den öffentlichen Dienst.

Mit freundlichen Grüßen ...“

2 Zivilberufliche Tätigkeit

Auf die Ankreuzfragen erhielten wir zusätzliche Informationen, die dabei helfen können, den Fragebogen bei folgenden Untersuchungen an den Tenor weiterzuentwickeln.

Frage 6: Welche Qualifikationen waren – Ihrer Meinung nach – bei Ihrer ersten zivilberuflichen Tätigkeit für Ihre Einstellung ausschlaggebend?

Antwort ‚andere Faktoren‘:

„Beziehungen“

„persönliches Auftreten“

„gleiche Wellenlänge“

„Studienreise 13 Monate um die Welt!“

Frage 8: Haben Sie sich für Ihren ersten Zivilberuf direkt auf eine Führungsposition beworben?

Antwort „ja“:

„aber nicht bekommen“

„aber nicht erhalten“

Frage 14: Wie oft mussten Sie dabei umziehen?

„Fehlanzeige“

Frage 14: Waren Sie im Ausland tätig?

Antwort „nein“:

„leider noch nicht“

„neue Bundesländer ca. vier Jahre“

Frage 15: Durchlaufen Absolventen öffentlicher Hochschulen Ihres Faches im Regelfall eine andere Laufbahn als die, die für Sie gilt?

Antwort „ähnliche Laufbahn“

„allerdings ist das jüngere Alter dann sehr vorteilhaft“

Frage 16: Haben Absolventen öffentlicher Hochschulen einen zeitlichen Laufbahnvorsprung?

„Diese Frage hätte ich eher umgekehrt erwartet. Ich hatte von Anfang an einen Vorsprung, mittlerweile sind es ca. sechs Jahre.“

„Fünf Jahre: Durchschnittswert. Frage kann pauschal nicht beantwortet werden. Durch entsprechende Leistung können Absolventen öffentlicher Hochschule auch ‚überholt‘ werden.“

Frage 17: Inwieweit waren die Inhalte Ihres Studiums bei Ihrer zivilberuflichen Tätigkeit verwertbar?

Antwort ‚sehr gut‘:

„Weniger die Inhalte, sondern die Fähigkeit im Crash-Verfahren sich in meine Wissens- und Erfahrungsdefizite einzuarbeiten und die Grundzüge verstanden zu haben, um innovativ auf das Umfeld zu wirken. Wissenschaftliche Sach- sowie Transferfähigkeit waren und sind gefragt.“

3 Bundeswehrzeit

Frage 28: In welcher Tätigkeit waren Sie nach Ihrem Studium hauptsächlich eingesetzt?

Antwort ‚Stabsverwendung‘:

„entscheidend für meinen erfolgreichen Berufsweg“

Bei der folgenden Frage haben sehr viele Personen Bemerkungen abgegeben. Die Reaktionen zeigen, dass die Frage sehr heikel ist und daher in der nächsten Analyse tiefer hinterfragt werden muss:

Frage 33: Wenn Sie wieder vor der Entscheidung stünden, sich bei der Bundeswehr zu verpflichten, wie würden Sie sich verhalten?

Antwort ‚Ich würde mich heute wieder für die gleiche Dienstzeit verpflichten‘:

„bei den damaligen Rahmenbedingungen (nicht bei dem heutigen politischen Umfeld)“

Antwort ‚Ich würde heute auf keinen Fall wieder SaZ werden‘:

„wegen der Änderung der politischen Einsatzgrundlagen der Bundeswehr“

„da Rahmenbedingungen anders“

„Die Frage ist in meinem Fall schwer beantwortbar, weil: In diesem Leben würde ich einen anderen Weg wählen, da ich den beschrittenen schon kenne.

Ohne das bereits erlebte schon zu kennen, könnte die Entscheidung genauso ausfallen wie Mitte der siebziger Jahre.“

„aufgrund der heutigen veränderten Situation nicht! Aufgrund der Erfahrungen schon“

„Unter den heutigen Bedingungen würde ich gar nicht zur Bw gehen.“

„weil geänderter Auftrag; sonst gleiche Dienstzeit“

Antwort ‚Ich kann das nicht eindeutig sagen‘:

„1984 ja!; 2001 nein!“

„Der Auftrag der Bw sieht nach 89 anders aus für mich!“

„Unter identischen Rahmenbedingungen: ja; bei den aktuellen Aufgaben/Zielen der Bundeswehr: indifferent.“

4 Verlauf der Karriere

Zur Verlaufsanalyse zum Zeitabschnitt ‚nach etwa 15 Jahren zivilberuflicher Tätigkeit‘ (Fragen 39 bis 44) kam der Hinweis:

„in drei Jahren nochmals fragen“

5 Allgemeine Angaben zu Ihrer Person

Frage 50: Haben Sie Kinder

Antwort ‚Anzahl der Kinder‘:

„vier plus drei Pflegekinder“

[ein 48-jähriger Beamter mit ca. DM 80.000 Bruttojahresgehalt]

Frage 52: Wie fühlen Sie sich als ehemaliger Offizier der Bundeswehr *heute* im Zivilleben?

„hat heute keine Auswirkungen mehr“

Anhang 7: Über die Autoren

BREHME, MARIO, cand. rer. pol., Oberleutnant zur See, Student der Wirtschafts- und Organisationswissenschaften, Universität der Bundeswehr München.

ELBE, MARTIN, Dipl.-Kfm., Dipl.-Soz., Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Soziologie und Gesellschaftspolitik, Universität der Bundeswehr München.

HURTMANN, FRANK, Dipl.-Kfm., Mitglied des Vorstandes BayWa AG München, Absolvent der Universität der Bundeswehr München, Studentenjahrgang Wirtschafts- und Organisationswissenschaften 1975.

KNUSCHKE, HARDY, cand. rer. pol., Oberleutnant, Student der Wirtschafts- und Organisationswissenschaften, Universität der Bundeswehr München.

MARR, RAINER, Prof. Dr., Vorstand des Instituts für Personal- und Organisationsforschung, Universität der Bundeswehr München.

MORICK, HOLGER, Dipl.-Kfm., Hauptmann, Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Personal- und Organisationsforschung, Universität der Bundeswehr München.

MÜLLER, MICHAEL, cand. rer. pol., Leutnant, Student der Wirtschafts- und Organisationswissenschaften, Universität der Bundeswehr München.

NEUMAYER, MARKUS, cand. rer. pol., Leutnant, Student der Wirtschafts- und Organisationswissenschaften, Universität der Bundeswehr München.

PRONDZINSKI, WERNER VON, cand. rer. pol., Leutnant, Student der Wirtschafts- und Organisationswissenschaften, Universität der Bundeswehr München.

SCHNELL, JÜRGEN, Dr., Honorarprofessor für Sicherheits- und Militärökonomie, Universität der Bundeswehr München, ehemaliger Stellvertreter des Generalinspektors der Bundeswehr.

VERZEICHNISSE

Abbildungsverzeichnis

Abb. B.1: Zeitlicher Ablauf der beiden Karriereentwicklungspfade.....	34
Abb. C.1: Zuordnung der Karriereindikatoren.....	48
Abb. E.1: Die Auswahl der geschichteten Stichprobe aus der Grundgesamtheit	80
Abb. F.1: Erste zivilberufliche Tätigkeit	94
Abb. F.2: „Einfluss auf das berufliche Umfeld im Verlauf“ ...	105
Abb. F.3: „Subjektive Kompetenz im Verlauf“	106
Abb. F.4: „Professioneller Status im Verlauf“	107
Abb. F.5: „Angemessenheit des Gehaltes“	107
Abb. F.6: „Zufriedenheit im Verlauf“	108
Abb. F.7: „Familiäre Planung im Verlauf“	109
Abb. G.1: Einstiegs- und heutiges Bruttojahresgehalt nach Teilstreitkraft und Verwendung – Mittelwerte.....	121
Abb. G.2: Einstiegs- und heutiges Bruttojahresgehalt nach Tätigkeitsbereich – Mittelwerte	122
Abb. H.1: Einstiegs- und heutiges Bruttojahresgehalt nach Studium – Mittelwerte.....	139
Abb. H.2: Akademische Zusatzqualifikation	143
Abb. J.1: Einstiegsposition und heutige Position	166
Abb. J.2: Einstiegs- und heutiges Bruttojahresgehalt nach Branchen/Sektoren – Mittelwerte	169
Abb. J.3: Einstiegs- und heutiges Bruttojahresgehalt nach Funktionsbereichen – Mittelwerte.....	170

Abb. K.1:	Betroffenheit in Bezug auf mögliche Probleme ausscheidender Zeitoffiziere – Mittelwerte	183
Abb. K.2:	Selbst- und fremdzugeschriebene Kompetenzen nach Einschätzung der Befragten.....	187
Abb. 1:	Verteilung der Eintrittsjahre in die Bundeswehr	255
Abb. 2:	Typische Ausbildung zum Offizier mit Studium beim Heer.....	257
Abb. 3:	Typische Ausbildung zum Offizier mit Studium bei der Luftwaffe	258
Abb. 4:	Typische Ausbildung zum Offizier mit Studium bei der Marine.....	259
Abb. 5:	Zusammenhang zwischen Abschlussnote und Einstiegsposition.....	270
Abb. 6:	Zusammenhang zwischen Abschlussnote und heutiger hierarchischer Position.....	270
Abb. 7:	Zusammenhang zwischen Anzahl der Unternehmen/Arbeitgeber und hierarchischem Aufstieg	275
Abb. 8:	Zusammenhang zwischen Anzahl wahrgenommener Funktionen/Positionen und hierarchischem Aufstieg	275
Abb. 9:	Anzahl Unternehmen/Arbeitgeber und Bruttojahresgehalt heute	278
Abb. 10:	Anzahl wahrgenommener Funktionen/Positionen und Bruttojahresgehalt heute	278
Abb. 11:	Zusammenhang zwischen dem Problemempfinden eines zu lange zurückliegenden Studiums und hierarchischer Einstiegsposition	283

- Abb. 12: Zusammenhang zwischen dem Problemempfinden
eines zu lange zurückliegenden Studiums und
der heutigen hierarchischen Position 283
- Abb. 13: Zusammenhang zwischen dem Problemempfinden
eines zu lange zurückliegenden Studiums und
dem Bruttojahresgehalt im ersten Jahr der
zivilberuflichen Tätigkeit..... 284
- Abb. 14: Zusammenhang zwischen dem Problemempfinden
eines zu lange zurückliegenden Studiums und
dem Bruttojahresgehalt heute 284
- Abb. 15: Überblick über das IMP-Programm der gfw 287
- Abb. 16: Überblick über das MBA-Programm der gfw 288

Tabellenverzeichnis

Tab. D.1: Karriereuntersuchungen von Offizieren	60
Tab. D.2: Zufriedenheit mit der Karriereentwicklung 1991/96.....	69
Tab. F.1: Ehemalige Zeitoffiziere in den Wirtschaftssektoren	95
Tab. G.1: Prägung durch die Bundeswehrzeit im heutigen Umgang mit weiblichen und männlichen Kollegen.....	124
Tab. G.2: Zufriedenheit zu verschiedenen Zeitpunkten der militärischen und zivilberuflichen Karriere.....	126
Tab. H.1: Besuchte Weiterbildungsmaßnahmen nach Themen, Anzahl und Schichten	145
Tab. H.2: Verlagerte Weiterbildungsschwerpunkte.....	146
Tab. J.1: Anhaltspunkte für Karrieredynamik	162
Tab. J.2: Hierarchischer Aufstieg zwischen Einstieg und heute nach Schichten	167
Tab. J.3: Harter, weicher und Gesamtkarriereindex nach Schichten – Mittelwerte	172
Tab. K.1: Ausschlaggebende Qualifikationen für die erste Einstellung zu einer zivilberuflichen Tätigkeit.....	180
Tab. K.2: Verwertbarkeit des Studiums in militärischer Dienstzeit und zivilberuflicher Tätigkeit.....	181
Tab. 1: Übersicht über das Studienangebot an den Universitäten der Bundeswehr	256
Tab. 2: Zeitoffizier der Bundeswehr und Angestellter in der Privatwirtschaft im Gehältervergleich – Beispielrechnung	260

Tab. 3:	Häufigkeitsverteilungen für Heer, Luftwaffe und Marine vor und nach dem Studium.....	261
Tab. 4:	Anteil an Linien-, Stabs- und Lehrverwendungen nach Teilstreitkraft und Tätigkeitsbereich	262
Tab. 5:	Zusammenhang zwischen Verwendung und Einstiegsposition.....	263
Tab. 6:	Gehälter und Positionen sowie Zeit im Zivilleben nach Teilstreitkraft/Tätigkeitsbereich – Mittelwerte.....	264
Tab. 7:	Gehälter und Positionen sowie Zeit im Zivilleben nach Verwendung – Mittelwerte.....	265
Tab. 8:	Deskriptive Statistik über Karriereindizes nach Teilstreitkraft	265
Tab. 9:	Deskriptive Statistik über Karriereindizes nach Tätigkeitsbereich	266
Tab. 10:	Deskriptive Statistik über Karriereindizes nach Verwendung	267
Tab. 11:	Verteilung von Studienfach, Studienort und Studiengang	268
Tab. 12:	Abschlussnoten, Gehälter und Positionen sowie Zeit im Zivilleben nach Studium – Mittelwerte.....	269
Tab. 13:	Abschlussnoten, Gehälter und Positionen nach ausgesuchten Studiengängen – Schicht 3: Mittelwerte.....	269
Tab. 14:	Akademische Zusatzqualifikation – Mittelwerte	271
Tab. 15:	Deskriptive Statistik über Karriereindizes nach Studium – Mittelwerte.....	271
Tab. 16:	Deskriptive Statistik über Karriereindizes nach zweitem akademischen Abschluss	272

Tab. 17:	Unternehmensgröße bei der ersten zivilberuflichen Tätigkeit und heute – Kreuztabelle.....	272
Tab. 18:	Funktionstreue und Veränderungen in der Zusammensetzung des Anteils an Zeitoffizieren mit Studium	273
Tab. 19:	Branchentreue und Veränderungen in der Zusammensetzung des Anteils an Zeitoffizieren mit Studium	274
Tab. 20:	Gehälter und Positionen sowie Zeit im Zivilleben nach Branchen – Mittelwerte.....	276
Tab. 21:	Gehälter und Positionen sowie Zeit im Zivilleben nach Funktionsbereichen – Mittelwerte.....	277
Tab. 22:	Deskriptive Statistik über Karriereindizes nach Funktionsbereichen – Mittelwerte.....	279
Tab. 23:	Mögliche Probleme ausscheidender Zeitoffiziere – Mittelwerte.....	280
Tab. 24:	Selbst zugeschriebene Kompetenzen – Mittelwerte.....	281
Tab. 25:	Fremd zugeschriebene Kompetenzen – Mittelwerte.....	282
Tab. 26:	Bisheriger Karriereverlauf im Verhältnis zu gleichaltrigen Absolventen ziviler Hochschulen	285
Tab. 27:	Zukünftige Karrierechancen im Verhältnis zu gleichaltrigen Absolventen ziviler Hochschulen	285
Tab. 28:	Nochmalige Verpflichtungsentscheidung nach Schichten	286

Abkürzungsverzeichnis

BAU	Bauingenieurwesen
BAUV	Bauingenieur- und Vermessungswesen
BBesG	Bundsbesoldungsgesetz
beinskor	Betriebsgröße beim Einstieg, Teil von karhart
BFD	Berufsförderungsdienst
bheutkor	Betriebsgröße heute, Teil von karhart
BHO	Bundeshaushaltsordnung
BMVg	Bundesministerium der Verteidigung
BO 41	Berufsoffizier bis zum 41. Lebensjahr
BW-FH	Betriebswirtschaftslehre (Fachhochschule)
BWL	Betriebswirtschaftslehre
Dat.	Datum
DBer	Dienstbereich
DG	Dienstgrad
Dipl.-BW.	Diplom-Betriebswirt
Dipl.-Inf.	Diplom-Informatiker
Dipl.-Ing.	Diplom-Ingenieur
Dipl.-Kfm.	Diplom-Kaufmann
Dipl.-Päd.	Diplom-Pädagoge
Dipl.-Pol.	Diplom-Politologe
Dipl.-Staatsw.	Diplom-Staatswissenschaftler
Dipl.-Volksw.	Diplom-Volkswirt
Dipl.-Wi.-Ing.	Diplom-Wirtschaftsingenieur
Dj	Dienstjahr
Dm	Dienstmonat

Dst	Dienst
DZE	Dienstzeitende
ELOKA	Elektronische Kampfführung
ET	Elektrotechnik
ET-FH	Elektrotechnik (Fachhochschule)
Fhj	Fahnenjunker
FR	Fähnrich
FR zS	Fähnrich zur See
g.e.b.b.	Gesellschaft für Einsatz, Beschaffung und Betrieb
Gefr	Gefreiter
GES	Geschichte
gfw	Gesellschaft zur Förderung der Weiterbildung an der Universität der Bundeswehr München e. V.
H	Heer
HH	Hamburg
HIS	Hochschul-Informationen-System GmbH
IMP	Internationales Management-Programm
INF	Informatik
iwd	Informationsdienst des Instituts der deutschen Wirtschaft
karhart	Karriereindex, hart
karindex	Karriereindex, gesamt
karweich	Karriereindex, weich
karwein	Karriereindex, weich: Anteil ‚Einfluss‘
karwgeh	Karriereindex, weich: Anteil ‚Angemessenheit des Gehaltes‘
karwkom	Karriereindex, weich: Anteil ‚subjektive Kompetenz‘

karwpro	Karriereindex, weich: Anteil ‚professioneller Status‘
karwzuf	Karriereindex, weich: Anteil ‚Zufriedenheit‘
KLR	Kosten- und Leistungsrechnung
KLV	Kosten-Leistungs-Verantwortung
KVP	Kontinuierliches Verbesserungsprogramm
ln	logarithmus naturalis
LRT	Luft- und Raumfahrttechnik
Lt	Leutnant
Lt zS	Leutnant zur See
Lw	Luftwaffe
M	München
M. A.	Magister Artium
Mar	Marine
MB	Maschinenbau
MBA	Master of Business Administration
MB-FH	Maschinenbau (Fachhochschule)
MSFlt	Flottille der Minenstreitkräfte
NATO	North Atlantic Treaty Organisation
n	Anzahl
OA	Offizieranwärter
OAJ	Offizierjahrgang
OFR	Oberfähnrich
OFR zS	Oberfähnrich zur See
OG	Obergefreiter
Olt zS	Oberleutnant zur See
OPZ	Offizierbewerberprüfzentrale

PÄD	Pädagogik
peinskor	Einstiegsposition, Teil von karhart
PersStärkeG	Personalstärkegesetz
PFIFF	Phase der Förderung der individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten
pheutkor	heutige Position, Teil von karhart
POL	Politikwissenschaften
SAP	Systeme, Anwendungen, Produkte in der Datenverarbeitung
SaZ	Soldat auf Zeit
SFItl	Schnellbootflottille
SG	Soldatengesetz
SGÄndG	Gesetz zur Änderung des Soldatengesetzes und anderer Vorschriften
SKad	Seekadett
SLV	Soldatenlaufbahnverordnung
SOWI	Staats- und Sozialwissenschaften
SPO	Sportwissenschaft
SPSS	Statistical Package for the Social Science
SSS	Segelschulschiff
stv.	stellvertretender
SVG	Soldatenversorgungsgesetz
Tab.	Tabelle
TEFhrLehrg	Teileinheitführerlehrgang
TrD	Truppendienst
TrGtg	Truppengattung
TSK	Teilstreitkraft
UCLA	University of California Los Angeles

UFlt	Ubootflottille
UN	United Nations
UniBw	Universität der Bundeswehr
Univ.	universitär
VER	Vermessungswesen
VwdgBer	Verwendungsbereich
VWL	Volkswirtschaftslehre
WBV	Wehrbereichsverwaltung
WING	Wirtschaftsingenieurwesen
WO	Wachhabender Offizier [Marine]
WOW	Wirtschafts- und Organisationswissenschaften
WP	Wehrpflicht
ZDv	Zentrale Dienstvorschrift
ZFltl	Zerstörerflottille
ZHQ	Zentrum für Hochschulforschung und Qualitäts- sicherung

Literaturverzeichnis

- ALTHOFF, S. (1993), Auswahlverfahren in der Markt-, Meinungs- und empirischen Sozialforschung, Pfaffenweiler 1993.
- Alumni-Netzwerk München (2001), Homepage des ALUMNI-Netzwerkes, <http://www.unibw-muenchen.de/unibw/ALUMNI/homepage.htm> [Stand: 26.10.2001].
- BERTHEL, J. (1985), Karriereplanung und Mitarbeiterförderung, Sindelfingen 1985.
- BERTHEL, J. (2000), Personal-Management: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, 6. Auflage, Stuttgart 2000.
- Bildungskommission beim Bundesminister der Verteidigung (1971), Neuordnung der Ausbildung und Bildung in der Bundeswehr, Gutachten der Bildungskommission an den Bundesminister der Verteidigung, Bonn 1971.
- BLEYMÜLLER, J./GEHLERT, G. (1996), Statistische Formeln, Tabellen und Programme, München 1996.
- BMVg (1970), Hrsg., Weißbuch 1970: Zur Sicherheit der Bundesrepublik Deutschland und zur Lage der Bundeswehr, Bonn 1970.
- BMVg (1999), Laufbahnen der Offiziere, Presse-/Informationsstab Nachwuchsgewinnung, Sankt Augustin 1999.
- BMVg (2000a), Studium bei der Bundeswehr, extra-info, Presse- und Informationsstab Nachwuchswerbung, Sankt Augustin, Oktober 2000.
- BMVg (2000b), Kosten- und Leistungsverantwortung (KLV), http://wirtschaft.bundeswehr.de/hintergrund/kosten_leistung_srechnung.html [Stand: 26.10.2001].

- BMVg (2001a), Du willst Zukunft? <http://www.bundeswehrkarriere.de> [Stand: 26.10.2001].
- BMVg (2001b), Die Bundeswehr der Zukunft – Sachstand der Reform, http://wirtschaft.bundeswehr.de/hintergrund/sachstand_reform010601.pdf [Stand: 26.10.2001].
- BMVg/P II (1997), P II – Personalinformation, Zentrale und Grundsatzangelegenheiten der militärischen Personalführung, Ausgabe April 1997.
- BOHLEY, P. (1996), Statistik: Einführendes Lehrbuch für Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler, 6. Aufl., München usw. 1996.
- BORTZ, J. (1999), Statistik für Sozialwissenschaftler, 5. Aufl., Berlin usw. 1999.
- BORTZ, J./DÖRING, N. (1995), Forschungsmethoden und Evaluation, 2. Aufl., Berlin usw. 1995.
- Bundesamt für Wehrverwaltung (1999), Eingliederung in den öffentlichen Dienst mit Eingliederungsschein oder Zulassungsschein, Bonn 1999.
- Bundesamt für Wehrverwaltung (2000), Berufsförderung für Soldaten auf Zeit und BO 41, Bonn 2000.
- Bundesanstalt für Arbeit (2000a), Entwicklung der jahresdurchschnittlichen Arbeitslosenquote, in: <http://www.bundesauslaenderbeauftragte.de/fakten/tab27.htm> [Stand: 26.10.2001].
- Bundesanstalt für Arbeit (2000b), Bundesrepublik Deutschland. Der Arbeitsmarkt im Jahr 2000, IAB Kurzbericht, Ausgabe 1/2000.
- Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung (2000), Hrsg., Statistisches Taschenbuch 2000, Arbeits- und Sozialstatistik, Bonn 2000.

- DE MAIZIÈRE, U. (1993), Vorgeschichte der Bundeswehrhochschulen, in: Hochschulkurier, hrsg. v. Präsidenten der Universität der Bundeswehr München, Nr. 22, Beilage, Neuberg 1993.
- Deutscher Bundestag (2001), Der Wehrbeauftragte des Deutschen Bundestages, <http://www.bundestag.de/gremien/145/index.html> [Stand: 26.10.2001].
- DOMSCH, M./GROEHN, G./OVERMANS, R. (1984), Offiziere am Arbeitsmarkt, zu den Beschäftigungschancen von Offizieren/Diplomkaufleuten in der Privatwirtschaft, Frankfurt a. M. 1984.
- DOMSCH, M./KUNZMANN, E. (1987), Berufschancen von Offizieren in der Wirtschaft – Eine empirische Arbeitsmarktstudie, Hamburg 1987.
- DÖNSELNANN, M./STICKSEL, P. (1996), Chancen und Möglichkeiten für Offiziere auf dem Arbeitsmarkt, Studienprojekt der MCD Personal- und Unternehmensberatung, Stuttgart 1996.
- DÖNSELNANN, M. C./STICKSEL, P. (1997), Personal- und Führungskräfte-Marketing; Qualifikationen und Positionen ausscheidender Offiziere der Bundeswehr: Eine Arbeitsmarkt-Analyse, in: Personalführung, 30. Jg., 1997, Nr. 2, S. 142-147.
- FINK, A. (1995), The Survey Handbook, Thousand Oaks usw. 1995.
- Forschungsgruppe München (1997), Führungsorientiertes Rechnungswesen der Bundeswehr – Vorstudie, München, 20.01.1997.
- FÜRSTENBERG, F. (1962), Das Aufstiegsproblem in der modernen Gesellschaft, Stuttgart 1962.

- gfw (2001), Gesellschaft zur Förderung der Weiterbildung an der Universität der Bundeswehr München e. V. (gfw), <http://www.gfw-munich.de/> [Stand: 10.10.2001].
- HÄDER, S. (2000), Telefonstichproben, www.social-science-geis.de/Publikationen/Berichte/ZUMA_How_to/how-to6sh.pdf [Stand: 24.07.2001].
- HAHLEN, J. (1999), Pressegespräch „Hochschulstandort Deutschland“, Statistisches Bundesamt, www.statistik-bund.de/presse/deutsch/pm1999/st_hs99.htm [Stand: 26.06.2001].
- HELMSCHROT, J. (2001), Die Problematik Grundgesamtheit – Stichprobe, <http://www.geogr.uni-jena.de/~c5johe/Statistik/Sitzung1/Seminar1.html> [Stand: 17.07.2001].
- HERRMANN, U. (1983), Knauers etymologisches Lexikon: 10.000 Wörter unserer Gegenwartssprache, Herkunft und Geschichte, München 1983.
- HIS – Hochschul-Informationssystem GmbH (1997), HIS Ergebnisspiegel 1997, Hannover 1997, <http://www.his.de/doku/ergebnis/index.htm> [Stand: 26.10.2001].
- HOFFMANN, O./PRÜFERT, A. (2001), Hrsg., Innere Führung 2000: Die deutsche Führungskonzeption für eine Bundeswehr auf dem Weg ins 21. Jahrhundert, Forum Innere Führung Bd. 11, Baden-Baden 2001.
- Institut für Demoskopie Allensbach (2001), Ärzte und Pfarrer weiter vorn. Die Allensbacher Berufsprestige-Skala 2001, Allensbacher Berichte 16/2001.
- iwd (1999), Ein Lichtblick, in: iwd – Informationsdienst des Instituts der deutschen Wirtschaft, 25. Jg., 20. Mai 1999, Ausgabe Nr. 20, S. 1.

- JAKOB, A. (2000), Die Produktion von Sicherheit: eine Typologie erwerbsbiographischer Sicherheitskonstrukte am Beispiel studierter Zeit-Offiziere vor der Statuspassage „Ausscheiden aus der Bundeswehr“, Neubiberg, Universität der Bundeswehr München, Dissertation, München 2000.
- KLEIN, P. (1988), Truppendiensttauglich? Zur Bewährung von Absolventen der Bundeswehruniversitäten in der Truppe, in: *Militär als Lebenswelt*, hrsg. v. W. R. VOGT, Opladen 1988, S. 241-250.
- KLEIN, P. (1993), Ehemalige Zeitoffiziere der Bundeswehr in zivilen Berufen, SOWI- Arbeitspapier, München 1993.
- KOHLI, M. (1994), Institutionalisierung und Individualisierung der Erwerbsbiographie, in: *Risikante Freiheiten: Individualisierung in modernen Gesellschaften*, hrsg. v. U. BECK/E. BECK-GERNSHEIM, Frankfurt am Main 1994, S. 219-244.
- KÖLTRINGER, R. (1993), Gültigkeit von Umfragedaten, Wien usw. 1993.
- LIENERT, G./RAATZ, U. (1998), Testaufbau und Testanalyse, 6. Aufl., Weinheim 1998.
- MARR, R. (1991), Hrsg., Berufsverlaufsanalyse ehemaliger Absolventen der Universitäten der Bundeswehr: Ergebnisbericht, Studienprojekt 1990/1991, Studienprojektberichte am Institut für Personal- und Organisationsforschung der Universität der Bundeswehr München, Neubiberg 1991.
- MARR, R. (1996), Hrsg., Karriereanalyse von Absolventen der Universitäten der Bundeswehr: Ergebnisse einer Befragung, Arbeitspapier zur Stichprobe 1995/1996, Arbeitspapiere am Institut für Personal- und Organisationsforschung der Universität der Bundeswehr München, Neubiberg 1996.

- MARR, R. (2000), „Neue Unverbindlichkeit“ – Die Geister die wir riefen ..., in: Rainer Marr: Personal als Passion. Vorträge zu den Münchner Personalforen, hrsg. v. M. ELBE/H. MORICK, Neubiberg 2000, S. 243-266.
- MARR, R./FINKELMEYER, A./SCHULTES-JASKOLLA, G. (1981), Mobilität in den Streitkräften, Ergebnisse der Pilotstudie, Band 1-3, Hochschule der Bundeswehr München, Neubiberg 1981.
- MARR, R./FLIASTER, A. (2001), Job als Beziehung: Management des Psychologischen Kontraktes in deutschen Unternehmen, 2001 (im Erscheinen).
- MARSHALL, G. (1994), Hrsg., The Concise Oxford Dictionary of Sociology, Oxford 1994.
- MEISTER, J.-J. (1988), Zwischen Studium und Vorstandsetage: Berufskarrieren von Hochschulabsolventen in ausgewählten Industrieunternehmen, München 1988.
- MIKL-HORKE, G. (2000), Industrie- und Arbeitssoziologie, 5. Auflage, München usw. 2000.
- MORICK, H. (1999), Die Rolle der Universitäten der Bundeswehr München und Hamburg bei Netzworkebildung und Verwirklichung der Idee lebenslangen Lernens - Ergebnisse einer Befragung von Absolventen beider Universitäten, in: Hochschulkurier Universität der Bundeswehr München, Nr. 6, Oktober 1999, S. 49-56.
- MORICK, H. (2000), 2. Absolventenforum der Universitäten der Bundeswehr - Rudolf Scharping zu Gast in München, in: Truppenpraxis/Wehrausbildung, Nr. 2, 44. Jg., 2000, S. 80-81.
- NEUBERGER, O. (1991), Personalentwicklung, Stuttgart 1991.

- NEUBERGER, O. (1997), Individualisierung und Organisation. Die wechselseitige Erzeugung von Individuum und Organisation durch Verfahren, in: Theorien der Organisation: Die Rückkehr der Gesellschaft, hrsg. v. G. ORTHMANN/J. SYDOW/K. TÜRK, Opladen 1997, S. 487-522.
- O. V. (2001a), Absolventenbefragung 1999, <http://www.unibw-hamburg.de/ZHQ/frames.htm> [Stand: 04.09.2001].
- O. V. (2001b), Forschungsschwerpunkt Studium und Beruf an der Universität der Bundeswehr München, in: <http://www.unibw-muenchen.de/campus/Paed/we1/tes/foschwer.htm> [Stand: 04.09.2001].
- O. V. (2001c), Ein Offizier lernt vor allem das Führen, Wirtschaft und Bundeswehr suchen die Kooperation, in: Stuttgarter Zeitung vom 28.07.2001, S. 15.
- Personalamt der Bundeswehr (o. J.), Bundeswehr – Offizierbewerberprüfzentrale ... mit uns in die Zukunft, Köln.
- RADBRUCH, H. E. (1979), Das Ausbildungs- und Bildungssystem der Bundeswehr, in: Wie integriert ist die Bundeswehr? Zum Verhältnis von Militär und Gesellschaft in der Bundesrepublik, hrsg. v. R. ZOLL, München 1979, S. 124–142.
- RAPPENSPERGER, G./SCHRAMM, F./WITTMANN, A. (1994), Karrierorientierung von Hochschulabsolventen – Gibt es regionale Unterschiede? in: Personal, 46. Jg., 1994, Nr. 12, S. 588-593.
- RIEDEL, M. (1992), Evaluationsmanagement betrieblicher Weiterbildung am Beispiel der Fachausbildung für Zeitoffiziere, München und Mering 1992.
- SCHARPING, R. (2001), Kooperation mit der Wirtschaft – Säule der Reform der Bundeswehr, in: Europäische Sicherheit, 50. Jg., 2001, Nr. 8, S. 6-10.

- SCHLIEDER, J.-P. (1998), Nach Eignung, Befähigung und Leistung. Das neue Beurteilungssystem der Bundeswehr, in: *Truppenpraxis/Wehrausbildung*, 12/1998, S. 787-794.
- SCHNEIDER N. F./ROSENKRANZ D./LIMMER R. (1998), Nichtkonventionelle Lebensformen. Entstehung – Entwicklung – Konsequenzen, Kap. 2: Partnerschaften mit getrennten Haushalten, Opladen 1998, S. 47-66.
- SCHNELL, R./HILL, P./ESSER, E. (1999), Methoden der empirischen Sozialforschung, 6. Aufl., München usw. 1999.
- Statistisches Bundesamt (1998), Bevölkerung und Erwerbstätigkeit, Fachserie 1, Reihe 4.1.2: Beruf, Ausbildung und Arbeitsbedingungen der Erwerbstätigen 1997 (Ergebnisse des Mikrozensus), Stuttgart 1998.
- Statistisches Bundesamt (2001), Mikrozensus 2000: Männer fast doppelt so häufig als Führungskräfte tätig wie Frauen, <http://www.statistik-bund.de/presse/deutsch/pm2001/pl440031.html> [Stand: 27.08.2001].
- STAUFENBIEL, J. E. (1998), Hrsg., Berufsplanung für den Management-Nachwuchs, 19. Auflage, Köln 1998.
- STAUFENBIEL, J. E. (2000), Hrsg., Berufsplanung für den Management-Nachwuchs, 21. Aufl., Köln 2000.
- STOFFLER, E./SOMMERMEYER, W. (1986), Auswahl und Förderung von Führungskräften bei IBM, in: *Strategien der Personalentwicklung – Beiersdorf, Bertelsmann, Esso, IBM, Opel, Otto Versand, Philips, VW*, hrsg. v. H.-C. RIEKHOF, S. 195-213, Wiesbaden 1986.
- THUST, P. (1999), Das Berufseintrittsalter des akademischen Führungsnachwuchses, in: *Personalführung*, 32. Jg., 1999, Nr. 8, S. 816-818.

- UCLA Academic Technology Services (2000), SPSS Frequently Asked Questions: What Does Cronbach's Alpha Mean? <http://www.ats.ucla.edu/stat/spss/faq/alpha.html> [Stand: 06.04.2000].
- University of Texas (2001), Alumni & Friends, <http://www.utexas.edu/friends/index.html> [Stand: 26.10.2001].
- WACHTLER, G. (1986), Abschreckung als Beruf. Ansätze einer berufssoziologischen Analyse des Offizierberufes, in: Militär als Gegenkultur? Streitkräfte im Wandel der Gesellschaft (I), hrsg. v. W. VOGT, Opladen 1986, S. 209-221.
- WBV V (2001), Stellenbörse, <http://www.wbv-v.de/Stellenboerse.htm> [Stand: 26.10.2001].
- WESTERWELLE, A./FUCHS, A. (1998), Berufs- und Studienführer Wirtschaftswissenschaften. Deutschland – Österreich – Schweiz, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wien 1998.
- WILLIAMS, R. (1995), Berufsentwicklung, Laufbahn und Beratung, in: Arbeits- und Organisationspsychologie: Internationales Handbuch in Schlüsselbegriffen, hrsg. v. S. GREIF/H. HOLLING/N. NICHOLSON, 2. Auflage, Weinheim 1995, S. 193-199.
- WOLLER, R. (1971), Hrsg., LOYAL – das kritische Wehrmagazin, Schwerpunktthema: „Bildung für die Bundeswehr“, Nr. 2, 1971.
- WROBEL, M. (2001), Bundeswehr im Kampf um qualifiziertes Personal: Maßgeschneiderte Angebote, in: Y. Magazin der Bundeswehr, 9/2001, S. 18-20.

Quellenverzeichnis

- Bundesbesoldungsgesetz (BBesG) in der Neufassung der Bekanntmachung vom 3. Dezember 1998 (BGBl. I S. 3434), zuletzt geändert durch Art. 5 des Gesetzes vom 17. August 2001 (BGBl. I S. 2144).
- Gesetz zur Änderung des Soldatengesetzes und anderer Vorschriften (SGÄndG) vom 19. Dezember 2000 (BGBl. I S. 1815).
- Gesetz über die Rechtsstellung der Soldaten (Soldatengesetz – SG) in der Neufassung der Bekanntmachung vom 19. Februar 2001 (BGBl. I S. 232), zuletzt geändert durch Art. 8c des Gesetzes zur Änderung des Bundesdatenschutzgesetzes und anderer Gesetze vom 18. Mai 2001 (BGBl. I S. 904).
- Gesetz über die Verminderung der Personalstärke der Streitkräfte (Personalstärkegesetz – PersStärkeG) vom 20. Dezember 1991 (BGBl. I 1991 S. 2376-2377).
- Gesetz über die Versorgung für die ehemaligen Soldaten der Bundeswehr und ihre Hinterbliebenen (Soldatenversorgungsgesetz – SVG) in der Fassung der Bekanntmachung vom 6. Mai 1999 (BGBl. I S. 882, 1491), zuletzt geändert durch Art. 3 des Gesetzes zur Änderung des Bundesbesoldungsgesetzes und anderer Gesetze vom 19. April 2000 (BGBl. I S. 570).
- Verordnung über die Laufbahnen der Soldaten (Soldatenlaufbahnverordnung – SLV) in der Neufassung der Bekanntmachung vom 28. Januar 1998 (BGBl. I S. 326), zuletzt geändert durch Art. 4 des Gesetzes zur Änderung des Soldatengesetzes und anderer Vorschriften (SGÄndG) vom 19. Dezember 2000 (BGBl. I S. 1815).

Wehrdisziplinarordnung (WDO) in der Fassung der Bekanntmachung vom 4. September 1972 (BGBl. I S. 1665), zuletzt geändert durch Gesetz zur Änderung wehrpflichtrechtlicher, soldatenrechtlicher, beamtenrechtlicher und anderer Vorschriften vom 24. Juli 1995 (BGBl. I S. 964).

Wehrstrafgesetz (WStG) vom 30. März 1957 (BGBl. I S. 298), zuletzt geändert durch Art. 8 des Gesetzes vom 16. August 2001 (BGBl. I S. 2093).

ZDv 10/1 „Innere Führung“ vom 16. Februar 1993 (BMVg), zuletzt geändert durch Fernschreiben vom 23. März 1999 (BMVg).

ZDv 20/6 „Bestimmungen über die Beurteilungen der Soldaten der Bundeswehr“ vom 13. Mai 1998 (BMVg), zuletzt geändert durch Fernschreiben vom 9. Oktober 2000 (BMVg).

Der Bedarf an hochqualifizierten Fach- und Führungskräften in Wirtschaft und Verwaltung liegt auf unverändert hohem Niveau. Oft wird vergessen, dass die Bundeswehr eine bedeutende Rolle bei der akademischen Ausbildung leistungsfähiger Nachwuchskräfte spielt: Seit Anfang der 1980er Jahre sind fast 15.000 Zeitoffiziere mit erfolgreichem Studienabschluss an einer der beiden Universitäten der Bundeswehr nach ihrer meist zwölfjährigen Verpflichtungszeit in das zivile Berufsleben gewechselt. Es dürfte nicht nur für die Streitkräfte, sondern auch in Wirtschaft und Verwaltung von großem Interesse sein, einen detaillierten Einblick in typische Karriereverläufe ehemaliger Zeitoffiziere zu gewinnen.

Die vorliegende Karriereanalyse zeigt, dass die Absolventen der beiden Universitäten der Bundeswehr in Hamburg und München über die für das zivile Berufsleben nötigen Qualifikationen verfügen und dass sie diese auch zu nutzen verstehen. Die Untersuchungsergebnisse sind jedoch nicht nur für die „Arbeitgeberseite“ im Hinblick auf mögliche Rekrutierungsentscheidungen relevant; sie sind ebenso aufschlussreich für all diejenigen, die diesen Karrierepfad bereits eingeschlagen haben oder in Erwägung ziehen sowie für Wissenschaftler, die sich mit dem Phänomen Karriere auseinandersetzen.

edition



gfw

ISBN 3-9807539-1-3